







Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117289587>







CA1  
FN  
E77

Government  
Publication

57



# Treasury Board of Canada Secretariat

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2005

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada,  
represented by the President of the Treasury Board, 2005

Catalogue No. BT31-4/15-2005  
ISBN 0-660-62956-9

This document is available on the TBS Web site at [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)  
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>



## Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

**Comments or questions can be directed to:**

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5  
OR at: [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)

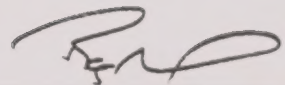




**Treasury Board of Canada  
Secretariat**

**Performance Report**

**For the period ending  
March 31, 2005**



---

Reg Alcock  
President of the Treasury Board and  
Minister responsible for the Canadian Wheat Board





## Table of Contents

1. Overview .....	1
Minister's Message .....	1
Management Representation Statement .....	3
Summary Information .....	4
2. Analysis of Performance by Priority .....	23
Introduction .....	23
Priority 1: Management Performance .....	23
Priority 2: Expenditure Management .....	40
Priority 3: Financial Management and Controls .....	55
Priority 4: Corporate Management .....	66
3. Supplementary Information .....	68
1. Organizational Chart .....	68
2. Accountability .....	70





# 1. Overview



## Minister's Message

It is with pleasure that I present the Treasury Board of Canada Secretariat's *Performance Report* for 2004–05. This document summarizes the achievements of the Secretariat in meeting the objectives outlined in the 2004–05 *Report on Plans and Priorities*. Documents such as these are critically important, as they provide the foundation for strengthening accountability to Parliament by establishing a clear link between commitments to Parliament and the progress made in delivering on those commitments. They also reinforce accountability between ministers and their deputy heads.

The Government of Canada is the largest organization in the country, manages the biggest workforce, and buys more goods and services than any other Canadian enterprise. Good management is the platform for over \$140 billion in programs and services that contribute to Canada's prosperity and support our social and cultural infrastructure, the health of our environment, and the well-being of our communities and citizens. It also supports public service employees in their pursuit of the public interest.

Like other governments around the world, the Government of Canada must keep up with rapid change in an increasingly dynamic environment. Advances in information and communications technologies have placed a premium on speed and responsiveness in everything government does: whether it is policy development, service delivery, resource allocation, management of internal administrative operations, or reporting to Canadians and Parliament on results. In Canada and around the world, governments are working to modernize their public sectors in response to fundamental changes.

To address these challenges to better serve Canadians, governments need to work faster, smarter, and be more accountable for results. Canadians need an **accountable government** that answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians. Canadians also need a **responsive government** that serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise. And Canadians need an **innovative government**, supported by a highly qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while managing risk.

I am proud of the progress we have made. Some examples include:

- ▶ re-establishing the Office of the Comptroller General of Canada to oversee and strengthen internal audit and financial management;
- ▶ strengthening the use of the Management Accountability Framework across government;

- ▶ successfully reallocating \$1 billion on an ongoing basis in program spending from lower to higher priorities;
- ▶ moving forward on the implementation of the *Public Service Modernization Act* and efforts to transform the delivery of internal operations and services to Canadians;
- ▶ completing major operational reviews across government to support continued work on improving expenditure management; and
- ▶ increasing the transparency of government by introducing a new format to the Estimates in November 2004 and implementing mandatory quarterly disclosure of information on departmental Web sites for travel and hospitality expenses and government contracts over \$10,000.

We are continuing our work to integrate program information that supports parliamentarians with better information with which to assess the government's performance. We will also continue to strengthen financial management, internal audit, oversight, and accountability. And, while we have established a process and framework for the renewal of all Treasury Board policies, we will revise these policies and support public service officials who implement them.

As this report shows, the Secretariat is well-positioned for the future. We have moved forward with initiatives to improve management performance, expenditure management, financial management and controls, and corporate management. The Secretariat has completed a restructuring of its internal operations, mandate, and management agenda. Collectively, these efforts will serve the Secretariat and the Treasury Board portfolio well as it works to support government efforts to modernize public-sector management in the months and years ahead.

In closing, I want to recognize the efforts of the men and women of the Treasury Board portfolio and the Secretariat for their support, dedication, and hard work.

Reg Alcock



President of the Treasury Board and  
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament the 2004–05 departmental *Performance Report* (DPR) for the Treasury Board of Canada Secretariat.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the Preparation of 2004–05 Departmental Performance Reports*:

- ▶ It adheres to the specific reporting requirements.
- ▶ It uses an approved Business Lines structure.
- ▶ It presents consistent, comprehensive, balanced, and accurate information.
- ▶ It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it.
- ▶ It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.

Wayne G. Wouters



Secretary of the Treasury Board



## Summary Information

### 1. Departmental Mandate

The Treasury Board of Canada Secretariat has a dual mandate. It serves as the advisory and administrative arm of the Treasury Board of Canada, and it fulfills certain statutory responsibilities of government as a central government agency. In fulfilling these responsibilities, it develops management policies, sets expectations, and oversees departmental performance in relation to these. It also assesses and advises on the efficiency and quality of program spending and service delivery across government, and manages the human resources of government as the employer of the federal Public Service.

### Treasury Board

The Treasury Board is a Cabinet committee of the Queen's Privy Council for Canada. It was established in 1867 and given statutory powers in 1869. Its powers and responsibilities are set out in various pieces of legislation, regulations, orders-in-council, policies, guidelines, and practices. While the primary statute setting out the legislative authorities of the Treasury Board is the *Financial Administration Act*, there are over 20 other contributing statutes.

As the general manager of the federal government, the Treasury Board manages the government's financial, personnel, and administrative responsibilities. It establishes management policies and procedures, examines and approves the proposed spending plans of government departments and agencies, and reviews the development and delivery of approved programs and services. As part of these efforts, it provides departments and agencies with authority to expend funds in accordance with government policies and priorities, oversees the performance of departments, agencies, and Crown corporations, and sets standards for a range of reports to Parliament. It also determines compensation, approves terms of employment, and manages the various pension and benefit plans provided for public service employees.

### The Treasury Board Portfolio

The Treasury Board fulfills its responsibilities through a portfolio of organizations, including:

- ▶ the Treasury Board of Canada Secretariat, which includes the Office of the Comptroller General of Canada and supports Treasury Board ministers by advising on and overseeing government operations;
- ▶ the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, which supports Treasury Board by providing advice and oversight of human resources management across the federal Public Service; and
- ▶ the Canada School of Public Service, which supports the Treasury Board's mandate by ensuring that public service employees have access to the common learning they need to effectively serve Canadians.

## **The Treasury Board of Canada Secretariat**

The mission of the Treasury Board of Canada Secretariat is to ensure the rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians. This includes:

- ▶ setting performance expectations and standards for public-sector management;
- ▶ establishing and leading strategies to support the horizontal management of operations across government;
- ▶ assessing departmental, agency, and Crown corporation performance against expectations and providing assurance of probity and value for money for public investments;
- ▶ assessing government operations, programs, and services at the departmental and whole-of-government level and advising the government on ways and means to allocate and reallocate resources to achieve government priorities and objectives;
- ▶ supporting the Treasury Board's role as the employer of the federal Public Service with respect to labour relations, and pensions and benefits, including employee and military compensation;
- ▶ supporting the government-wide service transformation agenda to continuously improve service and quality, and increase Canadians' satisfaction with government service delivery;
- ▶ annually tabling in Parliament the government's overall expenditure plans through the Estimates, departmental reports on plans and priorities (RPPs), and performance (DPRS), audited consolidated financial statements through the Public Accounts of Canada, and other financial information; and
- ▶ supporting the President of the Treasury Board, the Treasury Board, and the Cabinet system as a central agency of government.

## **2. 2004–05 Strategic Planning Framework and Reporting Structure**

The diagram below provides an overview of the Secretariat's strategic planning framework for 2004–05, highlighting the Secretariat's strategic outcome and key objectives.

## RESULTS FOR CANADIANS

### PARLIAMENT

Treasury Board

Cabinet

*Rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians*

#### Management Performance

- Management standards are defined, measurable, and achievable
- Policy direction is clear, concise, understood, accessible, and aligned with management standards
- Management delegation is linked to management performance

#### Expenditure Management

- Ministers reallocate resources from lower to higher priorities
- Government program expenditures are reviewed to ensure results and value for money
- Allocation and reallocation of resources is based on sound financial and non-financial performance information and balances the needs of existing programs and new government priorities
- Tabling in Parliament, in a timely manner, departmental spending plans (the Estimates) that reflect Treasury Board resource allocation decisions and government priorities
- Reporting is clear and transparent to enhance the role of Parliament

#### Financial Management and Control

- Financial management, accounting and auditing controls, and standards are in place
- There is effective oversight of government spending, including monitoring and enforcement mechanisms
- Effective and fully qualified financial management and internal audit professionals, supported by certification standards, are in place to provide value-added service to their organizations

### ENTERPRISE-WIDE INFORMATION

*Timely, integrated expenditure and management performance information that supports e-business processes, analysis decision making, and reporting*

### Departments, Agencies, and Crown Corporations

This planning framework was used by the Secretariat to identify four priorities in the 2004–05 *Report on Plans and Priorities* (RPP) and the key initiatives to support them. The 2004–05 RPP identified the following four priorities under the strategic outcome of rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians:

- ▶ management performance;
- ▶ expenditure management;
- ▶ financial management and financial control; and
- ▶ corporate management.

To facilitate comparisons with the 2004–05 RPP, this document has been structured around the four priorities and key initiatives, which are reviewed in greater detail in subsequent sections of this document.

While the focus of this document is on the four priorities and key initiatives outlined in the 2004–05 RPP, the financial information in the tables has been developed using the approved business line structure used in the 2004–05 Main Estimates. To facilitate a comparison of the financial information between the business line structure and the priorities, a crosswalk has been provided in Table 1.

3. Overview of Resources and Summary of Performance

Total Financial Resources

Type	Planned	Authorities	Actual
Operating Expenditures	\$148,539,000	\$144,702,800	\$141,686,600
Centrally Administered Funds	\$2,370,396.00	\$2,344,211,200	\$1,433,386,300
Total	\$2,518,935,000	\$2,488,914,000	\$1,575,072,900

This difference between total authorities and actual spending is primarily attributable to unspent Centrally Administered Funds for Vote 5, Government Contingencies (\$640,575,900), Vote 10, Government wide Initiatives (\$10,750,300) and Vote 20, Public Service Insurance (\$259,498,600). These Centrally Administered Funds are defined in Table 4 of Section III.

Total Human Resources

Planned	Actual	Difference
955	996	41



## Status of Performance of Departmental Priorities

<i>Strategic Outcome: Rigorous stewardship of public resources to deliver results for Canadians</i>					
Priorities	Key Initiatives	Summary of Expected Results <sup>1</sup>	Performance Status <sup>2</sup>	Planned Spending <sup>3</sup> (\$ thousands)	Actual Spending (\$ thousands)
Management Performance	Strengthen management performance through the government's Management Accountability Framework (MAF) (ongoing)	Identify common indicators for effective management performance by 2005-06	Met expectations	Operating: 51,729 Centrally Administered Funds: 1,609,520	Operating: 48,045.3 Centrally Administered Funds: 1,433,386.3
		Conduct annual assessments of federal departments and agencies	Met expectations		
		Create an integrated suite of management policy instruments	Ongoing		
	Renew Treasury Board management policies (ongoing)	Renewed policy suite is integrated and streamlined, management challenges are addressed and aligned with MAF	Ongoing		
		Policy instruments related to contracting, procurement, and real property will be renewed by March 31, 2005	Partially met expectations		
		Remainder of policy suite will be renewed by March 31, 2007	Ongoing		

1. Complete results statements for each initiative can be found in the 2004-05 Treasury Board of Canada Secretariat's *Report on Plans and Priorities*, available at [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/TBS-SC17/TBS-SC1745\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/TBS-SC17/TBS-SC1745_e.asp).

2. Performance status:

- "Met expectations" indicates that all 2004-05 expectations identified in the RPP were fully met;
- "Ongoing" indicates that milestones for results were identified beyond March 31, 2005, and are therefore ongoing;
- "Partially met expectations" indicates that some or most of the 2004-05 expectations were met; and
- "Not met" indicates that the result statement was not achieved in the timeframe specified and/or where significant work remains.

3. Planned spending figures reported in the 2004-05 *Report on Plans and Priorities* projected an initial plan for restructuring. In June 2004, the Secretariat initiated an in-depth reorganization process, which included the re-alignment of resources. As this reorganization was not completed until early 2005-06, Actual Spending figures reported above are based on the original structure.

Strategic Outcome: *Rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians*

Priorities	Key Initiatives	Summary of Expected Results <sup>1</sup>	Performance Status <sup>2</sup>	Planned Spending <sup>3</sup> (\$ thousands)	Actual Spending (\$ thousands)
	Build public service management capacity (new)	Establish objectives and begin development of a core learning framework for public service managers and functional communities	Partially met expectations		
		Establish mechanisms for the development of professional certification standards for several public service functional communities	Partially met expectations		
	Proactive disclosure of government spending (ongoing)	Departments and agencies will begin to report on all contracts for goods and services exceeding \$10,000	Met expectations		
		Consider other types of information that could be made routinely available	Ongoing		
	Strengthen accountability and governance regime (new)	Review the compliance and sanctions mechanisms under the <i>Financial Administration Act</i>	Partially met expectations		
		Review and better define the respective accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service officials	Partially met expectations		
		Review and improve the governance and transparency of Crown corporations	Ongoing		
	Transform government service delivery to improve efficiency and effectiveness (new)	A longer-term strategy for sustaining the common infrastructure (Secure Channel) will be developed	Met expectations		
		Government-wide operational reviews of Corporate and Administrative Services, Use of Information Technology and its Management, and Service Delivery Infrastructure will be completed	Met expectations		
		A coherent service vision and strategy will be presented to ministers	Partially met expectations		
		Federal priorities for interjurisdictional service collaboration identified and options for service delivery partnerships will be explored	Partially met expectations		
		Strategies to accelerate the shift to self-service will be developed and implemented in key departments	Met expectations		

<i>Strategic Outcome: Rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians</i>						
Priorities	Key Initiatives	Summary of Expected Results <sup>1</sup>		Performance Status <sup>2</sup>	Planned Spending <sup>3</sup> (\$ thousands)	Actual Spending (\$ thousands)
Expenditure Management		A new service policy will be developed, as well as a strategic framework, including approved and communicated performance measures	Not met; work continues			
		Legislative or policy barriers to integrated service delivery will be identified and options for addressing issues determined	Partially met expectations			
		Departmental participation in the Service Improvement Initiative will increase and there will be a 10 per cent increase in overall client satisfaction by the end of 2005	Met expectations			
	Review government expenditures ( <i>ongoing</i> )	Support ongoing expenditure review by reviewing horizontal and policy issues, Government Operations, and departments and agencies	Partially met expectations		Operating: 50,109 Centrally Administered Funds: 750,844.2	Operating: 38,008.7 Centrally Administered Funds: 0
	Reallocate from lower to higher priorities ( <i>ongoing</i> )	Confirm reductions of departmental reference levels of \$1 billion on an ongoing basis	Met expectations			
		Expenditure Management Information System (EMIS) will integrate government-wide information and be used for the production of the Annual Reference Level Update and Main Estimates for 2005-06	Partially met expectations			
	Improve expenditure management and performance information ( <i>ongoing</i> )	EMIS will incorporate the Program Activity Architectures for departments and agencies and be ready for the 2005-06 Estimates Cycle	Met expectations			
		Continued EMIS development to be ready for 2006-07 for active data flows to align actual spending to planned budgets	Ongoing			
		Secretariat capacity strengthened to promote accountability, transparency, and good governance	Ongoing			
	Reform estimates and reporting to Parliament ( <i>ongoing</i> )	A more streamlined approach to reporting will be developed	Partially met expectations			

Strategic Outcome: Rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians					
Priorities	Key Initiatives	Summary of Expected Results <sup>1</sup>	Performance Status <sup>2</sup>	Planned Spending <sup>3</sup> (\$ thousands)	Actual Spending (\$ thousands)
Financial Management and Financial Control		Better alignment of departmental efforts to achieve government priorities and a more strategic, integrated, and cross-departmental approach to plans, expenditures, and results	Partially met expectations		
		Better information to support Parliament in expenditure approval and oversight	Partially met expectations		
	Strengthening financial accountability (ongoing and new)	Sound resource stewardship, reinforced by oversight, including review and sign-off of new spending initiatives, effective professional departmental controllers and financial officers, and appropriate financial controls, standards, policies, and reporting that are supported by effective monitoring and enforcement mechanisms	Partially met expectations; ongoing		
	Strengthening internal audit (ongoing and new)	Effective internal audit that provides value-added information for effective decision making, supported by effective and professional chief audit methodologies and tools	Met expectations; ongoing	Operating: 8,496 Centrally Administered Funds: 31.8	Operating: 18,958.4 Centrally Administered Funds: 0
	Building public service financial and audit capacity (ongoing and new)	Effective and fully qualified financial management and internal audit professionals who provide value-added service to their deputy heads and are supported by certification standards, fully developed core learning curricula, specialized programs of recruitment and retention, and mechanisms that promote mobility, professional independence, and life cycle career management	Met expectations; ongoing		
	Strengthening financial management systems (ongoing and new)	Effective financial management and control, better decision making, and a much improved ability to reallocate resources to delivery on accountability, transparency, and oversight, accompanied by a reduced administrative burden and cost	Met expectations; ongoing		



Strategic Outcome: Rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians					
Priorities	Key Initiatives	Summary of Expected Results <sup>1</sup>	Performance Status <sup>2</sup>	Planned Spending <sup>3</sup> (\$ thousands)	Actual Spending (\$ thousands)
Corporate Management	Restructure the Treasury Board of Canada Secretariat <i>(new)</i>	Implement a new organizational structure that meets the needs of the President and is approved by the Treasury Board	Partially met expectations	Operating: 38,205 Centrally Administered Funds: 10,000	Operating: 36,674.1 Centrally Administered Funds: 0
		Implement a new governance regime to better define accountabilities	Met expectations		
		Develop measures to support continuous reallocation and to deliver on the government's plan to strengthen public-sector management	Ongoing		
	Re-engineer internal business processes <i>(new)</i>	Through 2007, the Secretariat will review, re-engineer, and implement key internal business processes to strengthen its capacity for oversight and improve relations with other central agencies, the Treasury Board, and Parliament	Ongoing		

## 4. Operating Environment

The Treasury Board of Canada Secretariat operates in a very complex environment. It not only oversees the operations of the federal government as a whole, it plays a key role in leading and managing change within government.

This is a major task. The federal public sector is the largest organization in Canada. With over \$200 billion in expenditures, it is seven times larger than any other enterprise in the country. With 450,000 employees, 200 organizations, 400 million transactions a year and 1,750 points of service, it is arguably the most complex institution in Canada. To develop policies and design and deliver programs and services, it relies on a multitude of arrangements with other governments and with non-governmental players, including voluntary organizations, private-sector companies, think tanks, academia, research and science organizations, land trusts, and others to deliver value for money and results to Canadians. Underpinning its capacity to do this well are good management and an effective and efficient workforce.

The public sector must modernize how it works. Globalization, the information revolution, greater demand for openness, and increased scrutiny have all intensified pressures to strengthen management, accountability, and transparency across the public sector. Pressures are also increasing to modernize human resources management in government as the demographic profile of the federal public sector ages and as Canada becomes ever more diverse. Governments everywhere are facing increasing public demands to provide more relevant and integrated services and better demonstrate results in delivering value for money from programs and services.

Fiscal year 2004-05 was also a period of significant change and transition. On December 12, 2003, the government introduced major changes in the organization of departments, re-structuring close to 25 per cent of the federal public sector and announcing a major review of government expenditures. The structural changes to the government included changes to the mandate of the Secretariat, which was re-focussed on its core business of providing oversight of the stewardship of public resources to provide results for Canadians.

Further, the Auditor General of Canada released her November 2003 report addressing the sponsorship program and advertising activities in February 2004. The government responded immediately with the creation of the Gomery Commission of Inquiry and commitments to review the governance of Crown corporations, the *Financial Administration Act* (FAA), and the accountabilities and responsibilities of ministers and senior officials.

The result was a very challenging operating environment. The Secretariat played a major role overseeing the structural changes implemented across the federal government, supported the government's expenditure review processes, and led the governance reviews, while managing major changes in its own organizational mandate and structure. While these changes placed

significant stress on the organization, major progress was made in laying the foundation required to support the government's management modernization agenda.

## **5. Overview of the Secretariat's Performance**

To meet these challenges and deliver on the government's agenda to modernize public-sector management, the Secretariat focussed its efforts in fiscal year 2004–05 on:

- ▶ enhancing accountability and better linking management performance to results;
- ▶ strengthening expenditure management to improve the ability of the government to demonstrate value for money and reallocate resources from lower to higher priorities;
- ▶ ensuring better financial management and controls, and the ability to assure Canadians that their tax dollars are being spent as intended by Parliament; and
- ▶ improving the internal management and administration of the Secretariat itself.

Significant progress was made in all areas. For example, efforts to lay a more rigorous foundation for assessing the state of public-sector management and management performance moved forward through progress in the development and implementation of the Management Accountability Framework (MAF). To enhance transparency and accountability, the proactive disclosure of government information on the Web was extended to contracts over \$10,000. To support efforts to manage programs more efficiently and improve expenditure management, major horizontal reviews of operations and programs were conducted in areas such as climate change, support for Aboriginal peoples, procurement and contracting, and corporate administrative services. In addition, progress was made in strengthening financial controls with the re-establishment of the Office of the Comptroller General of Canada and efforts to significantly enhance financial management and internal audit across the Public Service.

The Secretariat also made important strides in a number of other areas not specifically identified in the 2004–05 RPP. For example, as part of its efforts to ensure the long-term sustainability of public-sector pension plans, the Secretariat completed policy work on employee contribution rates for the Canadian Forces, Royal Canadian Mounted Police, and public service pension plans. It also completed work on amending the formula by which pension plan benefits are co-ordinated with both the Canada and Quebec pension plans. The Secretariat was also successful in negotiating and signing renewal agreements with the Public Service Alliance of Canada, which covered approximately 100,000 public service employees, and set out their terms and conditions of employment until 2007. At the same time, the Secretariat made progress in setting out a compensation policy framework.

At the same time, key areas of the government's management agenda require sustained attention. The Secretariat and departments have made major strides in building a common information base and system that better reflects federal programs and services through the development of Program Activity Architectures (PAAs). Continued effort is needed to ensure government

provides information that will support parliamentarians' and Canadians' ability to better assess the government's performance. More effort is also required to strengthen financial management, internal auditing, oversight and accountability, and to complete the renewal of the suite of Treasury Board policies.

The rest of this section provides an overview of progress made in each of the four key priority areas, summarizing the Secretariat's commitments, achievements, and lessons learned. More detailed reporting on progress against specific initiatives by priority is presented in Section II.

## **Priority 1: Management Performance**

### *Context and Commitment*

The Secretariat, supported by its portfolio partners, is responsible for setting management expectations, standards, policies, and procedures across the federal public sector. This includes efforts to ensure that:

- ▶ management standards are defined, measurable, and accountable;
- ▶ policy direction is clear, concise, understood, accessible, and aligned with management standards; and
- ▶ the delegation of management authorities can be linked with management performance.

To achieve these objectives, the Secretariat undertook several key initiatives in fiscal year 2004–05. They included commitments to:

- ▶ *strengthen management performance* by working with departments and agencies to develop common indicators of effective management within the context of the Management Accountability Framework (MAF) and using these indicators to review and assess departmental and agency performance on an annual basis;
- ▶ *renew Treasury Board management policies* by streamlining and clarifying its suite of policy instruments that support the oversight responsibilities of the Treasury Board and delegate, when appropriate and applicable, accountability and responsibility to departments and agencies;
- ▶ *build public service management capacity* by developing a core learning framework for public service managers and establishing professional certification standards for key functions such as procurement, real property, and materiel management and for departmental financial officers and auditors;
- ▶ *encourage greater transparency and accountability through proactive disclosure* of government spending by making public information on government operations in areas such as contracting, hospitality, and travel;



- ▶ *strengthen compliance and clarify accountabilities* by reviewing the FAA, accountabilities and responsibilities of both ministers and senior public service employees, and Crown corporations; and
- ▶ *transform government service delivery* by developing a long-term strategy for sustaining a common infrastructure (Secure Channel), by seeking ways to improve the delivery of services to Canadians and by improving the efficiency of services internal to government.

### *Main Achievements*

The Secretariat made significant progress in each of these areas. Management standards are being enhanced through development of indicators for the Management Accountability Framework (MAF) and implementation of the MAF bilateral process. The MAF process also provided valuable information on the state of management performance, practice, and capacity across the Public Service; information that will be important to focus efforts on modernizing public-sector management. The groundwork has been laid to renew Treasury Board policies for procurement, project management, investment planning, materiel management, real property management, and internal audit. The government implemented its commitment to extend proactive disclosure and post contracts over \$10,000 on the Web. A framework for core learning for public service managers has been developed and the certification standard for *Competencies of the Federal Government Procurement, Materiel Management and Real Property Community* was published. As well, the government also completed its review of Crown corporations, which was tabled in the House of Commons in February 2005.

### *Lessons Learned*

Government is a large and complex organization, accountable to Canadians through Parliament, and responsible for meeting the needs of many stakeholders. Clarifying accountabilities and management policies, renewing the policy suite, and developing reliable and useful performance information on a whole-of-government basis are major undertakings that take time and dedicated effort. While progress was made in all areas, it was slower than anticipated in some cases.

Key lessons from the past year include the need to:

- ▶ better plan for implementation of initiatives, including allocating time in work plans to accommodate the need for extensive consultations within the Secretariat and across government, and with stakeholders;
- ▶ create better linkages between policy development and operations so that policy instruments and the data and information required to support them can be effectively implemented and supported in practice;

- ▶ work with portfolio partners to ensure that departments and agencies make core learning a priority and provide adequate opportunities for certification and professional development for managers in key areas; and
- ▶ plan carefully, adopt a phased approach, and pay particular attention to change and risk management when undertaking large-scale transformational initiatives.

## **Priority 2: Expenditure Management**

### *Context and Commitment*

A strong expenditure management system helps maintain balanced budgets, align resources with government priorities, and increase the efficiency of program operations. The Secretariat plays a key role in managing government expenditures from a whole-of-government perspective, advising government officials on expenditure management decisions, risks and opportunities, and the administration of the annual expenditure management cycle, which includes the tabling of Estimates to Parliament.

In fulfilling these responsibilities, the Secretariat is committed to ensuring that:

- ▶ ministers can reallocate resources from lower to higher priorities;
- ▶ government program expenditures are reviewed to ensure results and value for money;
- ▶ the allocation and reallocation of resources is based on sound financial and non-financial performance information and balances the needs of existing programs and new government priorities;
- ▶ departmental spending plans (contained in RPPs) are tabled in Parliament in a timely manner, and the Estimates reflect Treasury Board resource allocation decisions and government priorities; and
- ▶ reporting is clear and transparent to support the role of Parliament.

To achieve these objectives, the Secretariat undertook several key initiatives in fiscal year 2004–05. They included commitments to:

- ▶ *review government expenditures* through a series of horizontal, departmental, and operational reviews to ensure that programs are sustainable, effective, and efficient and achieve results consistent with government priorities;
- ▶ *reallocate resources from lower to higher priorities* by working with departments and agencies in providing expenditure management direction and advice to confirm reductions to departmental reference levels of \$1 billion on an ongoing basis (as committed to in Budget 2003);
- ▶ *improve expenditure management and performance information* by improving the alignment of results to resources for departmental management and accountability needs; and

- *reform Estimates and improve transparency in reporting to Parliament* through a focus on results at both the departmental and government-wide level, and provide clarity and timeliness in reporting.

### *Main Achievements*

The Secretariat made sound progress in its efforts to improve expenditure management in fiscal year 2004–05. It conducted major horizontal policy and operational reviews in areas such as climate change, support for Aboriginal peoples, procurement and contracting, and corporate and administrative services. It successfully implemented the ongoing reallocation of \$1 billion, delivering on its Budget 2003 commitment. The new *Management, Resources, and Results Structure Policy* (MRRS) and Expenditure Management Information System (EMIS) were introduced to overhaul the government's overall approach to collecting, managing, and reporting financial and non-financial performance information. Program Activity Architectures (PAAs), which require each department to create a framework that reflects its programs and resource allocation, were developed for 118 organizations and used as the basis for reporting to Parliament. Significant improvements were also made to *Canada's Performance 2004*, in particular its focus on Government of Canada outcomes. In addition, the Improving Reporting to Parliament task team was created to address systemic issues associated with the current reporting process and identify potential improvements. This is an iterative process that requires close consultation with parliamentarians, departments, agencies, and key stakeholders.

### *Lessons Learned*

To improve expenditure management, the government must continue to improve the quality of both financial and non-financial information on the value for money and results achieved by programs and services, particularly from a whole-of-government perspective. Achieving these objectives requires continued attention to the quality of performance information, the reliability of data, and analysis of horizontal programs. It is also important to ensure that the lessons and recommendations from horizontal and operational reviews are acted on and implemented. As part of these efforts, more work is required to support implementation of the MRRS Policy and enhance client support to ensure EMIS is accessible and easy to use.

## **Priority 3: Financial Management and Control**

### *Context and Commitment*

A key responsibility of the Secretariat, which is undertaken by the Office of the Comptroller General of Canada, is to oversee government spending in departments and agencies; set or review financial, accounting, and auditing standards and policies; and provide leadership to ensure and enforce appropriate financial controls, and cultivate sound comptrollership at all levels across the federal Public Service.

In fulfilling these responsibilities, the Secretariat and the Office of the Comptroller General are committed to ensuring that:

- ▶ appropriate and effective financial management, accounting, and auditing policies, as well as directives, systems, controls, and standards are in place;
- ▶ effective government-wide oversight of internal audit and financial management occurs, including appropriate monitoring and enforcement mechanisms; and
- ▶ effective and fully qualified financial management and internal audit professionals, supported by certification standards, are in place to provide value-added service to their organizations.

To achieve these objectives, the Office of the Comptroller General led several key initiatives in fiscal year 2004–05. They included commitments to:

- ▶ *strengthen financial management* by drafting key elements with respect to the establishment of chief financial officer positions (departmental comptrollers), including profiles of their roles and responsibilities and key provision for sign-offs;
- ▶ *strengthen internal audit* by developing a new draft internal audit policy to bolster the internal audit function on a government-wide basis to ensure comprehensive audit programs;
- ▶ *build public service financial management and audit capacity* by developing draft professional accreditation standards for both chief financial officers (departmental comptrollers) and chief audit executives, and initial complementary plans for nurturing and managing professional development within the financial management and internal audit communities; and
- ▶ *strengthen financial management systems* by assessing how systems used by departments and central agencies can be significantly strengthened.

### *Main Achievements*

Budget 2004 announced the government's intention to "re-establish the Office of the Comptroller General of Canada to rigorously oversee all government spending . . . to provide leadership across the public service financial management community, and to ensure standards are set and adhered to." Accordingly, the Office was re-established; the new Comptroller General was appointed and many key undertakings were accomplished, including the development of a five-year road map to put in place the many transformative changes announced in Budget 2004 and elsewhere. Progress was made across all key initiatives.

#### *Strengthening Internal Audit*

Budget 2004 announced the government's intention to develop a "comprehensive plan to strengthen comptrollership," including the intention to bolster the internal audit function on a government-wide basis, based on sound risk analyses of all departmental activities. To this end, the Comptroller General consulted stakeholders, managers, and practitioners inside and outside



the public sector, reviewed the track record of the government's auditing activities, and prepared a draft policy for further discussion and approval in 2005–06. When adopted, the implementation strategy will be phased in over a five-year period beginning with the largest organizations.

### *Strengthening Financial Management*

Budget 2004 announced the government's intention to "appoint professionally accredited comptrollers to sign off on all new spending initiatives in every government department." To this end, the Comptroller General consulted stakeholders, managers, and practitioners inside and outside the public sector; developed a draft model for financial management based on the model of a chief financial officer (CFO), including profiles of CFOs (departmental comptrollers) and a proposed process for the review and sign-off of new spending requests.

### *Accreditation of Professionals*

A key element in the Comptroller General's road map is to provide the best support possible to deputy heads in the areas of internal audit and financial management by helping them to recruit and retain accredited and experienced professionals in each of these areas. During 2004–05, a review of the roles, responsibilities, and accreditation standards of audit executives was conducted, and a government-wide survey of departmental internal audit resources and activities was completed. Proposed professional accreditation standards for CFOs and chief audit executives were developed as part of the ongoing discussions that will lead to policy approvals in 2005–06.

### *Financial Systems*

Budget 2004 announced the government's intention to "introduce modern, timely, enterprise-wide financial and human resource information systems to track all spending and provide appropriate tools for effective scrutiny and decision-making." To this end, a comprehensive report was prepared on common business processes in financial management. This report is being used to develop a business case and to engage departments and agencies in discussions about using a shared-service approach to strengthening financial management systems.

### *Lessons Learned*

Truly effective comptrollership requires clear accountabilities and professional leadership within the Secretariat and in departments and agencies, as well as good governance, sound policies and processes, and timely and accurate information—all of which are supported by effective communications and technology. The changes that are being made over the next several years are transformative and will require dedicated effort over the next five years. Implementation of such transformative initiatives will require continued focus and attention.

## Priority 4: Corporate Management

### *Context and Commitment*

All large organizations require effective corporate governance and management to deliver on their mandates. Good corporate governance is characterized by strong internal planning, monitoring, and reporting functions; a strong alignment between resources, mandates, and priorities; good information systems; and the ability to identify, assess, and act on risk, effective internal communications, and coherent and disciplined internal management processes.

Following the restructuring of the government and the re-focussing of the Secretariat's mandate in 2003, the Secretariat had to adjust and re-align its internal management systems and processes to its new mandate.

Key initiatives included a commitment to:

- ▶ restructure the Secretariat to ensure alignment of its structure to its new mandate; and
- ▶ re-engineer internal business processes to support implementation of the government's management agenda.

### *Main Achievements*

While the Secretariat clearly had a challenging year, given the degree and scope of change, significant progress was made. A transition team was established to manage the implementation to the new organizational structure and the reorganization of the Secretariat was completed. In addition, a new governance and committee structure was established both within the Secretariat and with external partners to enhance information sharing and decision making. Efforts are also underway to strengthen internal planning, monitoring, and reporting and ensure that the Secretariat itself is aligned with MAF expectations. These changes will allow the Secretariat to improve decision making and manage its ambitious agenda.

### *Lessons Learned*

The right systems, processes, and people are now in place to support Secretariat operations and implementation of the government's management agenda. As the government moves forward with the management agenda, ongoing effort will be required to ensure internal business processes support both core business operations and the implementation of change.

## 6. Alignment to Government of Canada Outcomes

The Secretariat's strategic outcome of rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians fully supports Government of Canada outcomes.

Secretariat priorities collectively seek to strengthen and modernize public-sector management. They seek to address some of the key expectations of Canadians by creating a government that:

- ▶ ensures the relevance and coherence of programs and services;
- ▶ improves the delivery while providing value for money and sound stewardship of public funds; and
- ▶ reinforces accountability to Parliament in achieving results for Canadians.

The Secretariat therefore directly supports all Government of Canada outcomes, as outlined in *Canada's Performance 2005*, by seeking to enhance the Public Service's overall efficiency and effectiveness and providing direction and oversight to departments and agencies in the delivery of their programs and services.

For example, the Management Accountability Framework sets out a comprehensive and coherent accountability regime that specifies the management expectations of deputy heads, while the *Management, Resources, and Results Structure Policy* and the Program Activity Architecture provide information on programs and their relation to departmental strategic outcomes. Collectively, these initiatives have begun and will, once at full maturity, provide public service officials, parliamentarians, and Canadians with information on public-sector management and the results being achieved.

The Secretariat and its portfolio partners also support the government's outcomes, as outlined in *Canada's Performance 2005*, related to "an innovative and knowledge-based economy," "an inclusive society that promotes diversity," and "a vibrant Canadian culture and heritage" by seeking to ensure that the federal government's human resources policies and practices are fair, help attract the best and brightest, and reflect Canadian society.

Finally, the Secretariat plays a leadership role in horizontal policy reviews aligned with key Government of Canada priorities.

## 2. Analysis of Performance by Priority

### Introduction

This section provides detailed information on the progress made by the Secretariat in delivering on each of its priorities, plans, and expected results as outlined in the 2004–05 *Report on Plans and Priorities*.

The long-term strategic outcome of rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians led the Secretariat to pursue the following four priorities:

1. management performance;
2. expenditure management;
3. financial management and control; and
4. corporate management.

Information in this section is presented by priority, supplemented by information on key initiatives within each priority and the expected results, plans, and achievements for each initiative.

### Priority 1: Management Performance

The Secretariat is committed to improving the quality of public-sector management and management performance across government. As part of its ongoing efforts to improve management performance, it focussed on six key initiatives in fiscal year 2004–05.

The key initiatives were to:

- ▶ strengthen the Management Accountability Framework;
- ▶ renew Treasury Board management policies;
- ▶ build public service management capacity;
- ▶ extend the proactive disclosure of government spending;
- ▶ conduct reviews of accountability and governance; and
- ▶ transform government service delivery to improve efficiency and effectiveness.

### Strengthening the Management Accountability Framework

The Secretariat worked with departments and agencies to establish common indicators of effective management performance. Using these common indicators, the Secretariat assessed federal departments and agencies to monitor improvements to management practices, identify and promote best practices in management, and ensure that the management expectations of deputy heads and public service managers were achieved.



## **Context**

Over the course of the year, the government reiterated its commitment to the Management Accountability Framework (MAF). Budget 2005 confirmed that “the MAF sets out a comprehensive and coherent accountability regime within government and enables departments and agencies to strengthen their management capacity.” Departments and agencies used the MAF to challenge the state of their management practices and capacity and to develop integrated action plans for management improvement. The MAF matured as the Secretariat’s framework of analysis and the foundation for comprehensive and effective management oversight.

## **Highlights**

- ▶ The Secretariat provided ongoing advice, direction, and recommendations to departments and agencies on the MAF.
- ▶ Two rounds of bilateral meetings were held between the Secretary of the Treasury Board and 27 deputy heads of departments and agencies.
- ▶ Assessments using 27 indicators of sound management were developed to form a baseline for subsequent annual assessments of management performance.
- ▶ Departments and agencies used the MAF to challenge the state of their management practices and capacity and to develop integrated plans for management improvement.

## Strengthening the Management Accountability Framework

Results Statement	Plan	Achievements
<p>The Secretariat will work with departments and agencies to establish a baseline for measurement by identifying and agreeing to common indicators of effective management performance by 2005–06. These common indicators will be designed to strengthen accountability and reporting of federal public-sector management performance.</p> <p>Using these common indicators of management performance, the Secretariat will conduct annual assessments of federal departments and agencies to monitor improvements to management practices, identify and promote best practices in management, and ensure that the management expectations of deputy heads and public service managers are achieved government-wide.</p>	<p>The Secretariat will engage deputy heads to examine key horizontal management issues, as well as those specific to their organization, and to outline their management improvement plan early in 2005–06.</p> <p>The Secretariat will monitor and annually assess management performance, both departmentally and government-wide. Findings from these assessments will be used to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ identify and share information on the best management practices and monitor improvement;</li> <li>▶ monitor adherence of senior public service employees and ministers to the automatic and public disclosure of spending on government hospitality, travel, and contracts entered into by the Government of Canada for amounts over \$10,000;</li> <li>▶ provide input to the Clerk of the Privy Council's annual performance evaluation of deputy heads; and</li> <li>▶ publish a government-wide report on the state of management within the Public Service in 2005–06.</li> </ul> <p>The Secretariat will also work with departments and agencies to provide ongoing direction and advice on ways in which their management performance can be improved on a continual basis.</p>	<p>Ongoing advice, direction, and recommendations were provided to departments and agencies on the Management Accountability Framework (MAF).</p> <p>Bilateral meetings between the Secretary of the Treasury Board and 33 deputy heads of departments and agencies were completed by May 2005.</p> <p>Assessments using 32 indicators of sound management were developed to form a baseline for subsequent annual assessments of management performance. A review of MAF process and management indicators provided the basis for improvements to the next cycle of management assessment.</p> <p>Data were gathered from the second round of bilateral meetings between the Secretary and deputy heads. The MAF process expanded to include all large departments and more than 25 small agencies. Several management priorities were identified for implementation by each department. Priorities were included in deputy head performance agreements with the Clerk of the Privy Council. Delayed slightly by changes in senior personnel, the second round of bilateral meetings was completed by May 2005.</p> <p>MAF profiles were prepared for departments in the first two bilateral cycles. This information will be used as a starting point for public reporting on the state of management.</p>

## Renewing Treasury Board Management Policies

The Policy Renewal Initiative will transform Treasury Board policies, rather than simply reformatting existing instruments. Good progress was made during 2004–05 in building a strong foundation for the Policy Renewal Initiative.

### Context

The renewal of Treasury Board management policies is an important means to improving the Treasury Board's oversight responsibilities. Significant work was done during 2004–05 on the renewal of the *Treasury Board Real Property Management Framework Policy*, the *Materiel Management Policy*, the *Procurement Review Policy*, the *Project Management* policy, and the *Policy on Internal Audit*. This work identified issues that needed to be addressed and helped establish a path for the overall renewal process—in particular the need for appropriate consultations and adequate investments of time. In 2004–05, the need for the policy suite to support management performance more effectively was reinforced, resulting in the Policy Renewal and MAF initiatives being united under a single sector in the Secretariat to encourage closer links. Renewing the policy suite will be instrumental in the government's efforts to modernize public-sector management. While significant progress has been made, nonetheless it has been slower than expected. During 2005–06, the Secretariat will increase its efforts and continue to renew the policy suite.

The renewed policy suite will be based on frameworks and policies directed at deputy heads, and supported by detailed directives, standards, and guidelines for program managers and functional practitioners.

### Highlights

- ▶ The Policy Renewal Directorate was established, the policy landscape was reviewed, and the project's lexicon was drafted.
- ▶ Links are being established between the policy suite and the MAF to ensure management expectations are consistent between both initiatives.
- ▶ An inventory of all the policy instruments has been completed, and a detailed work plan is being developed to guide renewal of the policy suite.
- ▶ The *Treasury Board Real Property Management Framework Policy*, the *Materiel Management Policy*, the *Procurement Review Policy*, the *Project Management* policy, and the *Policy on Internal Audit* are at advanced stages of review and renewal.
- ▶ The Secretariat and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) are collaborating under a single steering committee to renew and harmonize policies.
- ▶ All work is ongoing. Progress will be reported in 2006 and 2007. The target date for completion of the policy suite renewal is December 2006.

## Renewing Treasury Board Management Policies

Results Statement	Plan	Achievements
<p>The Secretariat will continue its work to create an integrated suite of management policy instruments to support the Treasury Board's strengthened oversight responsibilities and to reinforce the accountabilities of departments and agencies.</p> <p>The renewed policy suite will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ be focussed on key direction to deputy ministers;</li> <li>▶ be integrated and streamlined to strengthen the foundation for effective accountability and ability to operate at a government-wide level;</li> <li>▶ address existing and emerging management challenges and priorities; and</li> <li>▶ be aligned with the Management Accountability Framework to promote clear expectations, accountabilities, and policy compliance.</li> </ul> <p>Treasury Board policy instruments related to contracting, procurement, and real property will be renewed by March 31, 2005.</p> <p>The remainder of the Treasury Board management policy suite will be renewed by March 31, 2007.</p>	<p>The Secretariat will continue to collaborate with PSHRMAC to ensure harmonization with the Treasury Board suite of human resources management policies.</p> <p>The Secretariat will also engage departments, agencies, and functional communities during the policy development process to address any issues related to their capacity for implementation, policy compliance, and the choice of effective policy instruments.</p> <p>The Secretariat will also harmonize management policy reforms with the findings and recommendations of the Expenditure Review Subcommittee, especially as related to its review of the <i>Financial Administration Act</i>, Capital Asset Management, Procurement and Contracting, Corporate and Administrative Services, Professional Services, and the Use of Information Technology and its Management.</p>	<p>The Policy Renewal Directorate was established and staffed to ensure that the project's objectives could be met.</p> <p>The project's objectives were outlined and confirmed.</p> <p>The policy landscape was reviewed and the project lexicon drafted.</p> <p>Links between the policy suite and the MAF are being established</p> <p>Polices for Real Property Management, Materiel Management, Procurement, Project Management, Investment Planning, and Internal Audit are near completion.</p> <p>An inventory of all policy instruments has been completed. A detailed work plan is being developed to ensure that the policy suite is renewed on schedule.</p> <p>All policy centres within the Secretariat are directly involved in the initiative.</p> <p>The Secretariat and PSHRMAC are collaborating under a single steering committee to renew and harmonize policies.</p>



## **Building Public Service Management Capacity**

A framework for training public service managers has been developed and standards have been established for professional development and/or certification, as was a mechanism for curriculum development.

### **Context**

Development of the standard for competencies for the Procurement, Materiel Management, and Real Property community took over a year and a half to develop, due to the large and diverse nature of the various types of specialists that belong to this community. The ongoing challenge will be for departments and agencies to provide the required support (financial and time) for specialists to attend the courses required for certification and professional development.

### **Highlights**

- ▶ The Policy Framework for Learning was developed in collaboration with PSHRMAC and the Canada School of Public Service (CSPS).
- ▶ Progress was made in developing the Core Learning Framework and Required Training Strategy, which will be finalized in 2005–06.
- ▶ The Standard for Competencies of the Federal Government Procurement, Materiel Management, and Real Property Community was developed in partnership with the Canadian General Standards Board, and departments and agencies.
- ▶ The Certification Learning Path Curriculum was designed for procurement and materiel management specialists.

## Building Public Service Management Capacity

Results Statement	Plan	Achievements
<p>Throughout 2004–05, the Secretariat will establish objectives and begin development of a core learning framework for public service managers and functional communities from entry level on through successive levels of responsibility.</p> <p>The Secretariat will also put in place mechanisms for the development of professional certification standards for several public service functional communities of practice, such as procurement, materiel management, and real property specialists.</p>	<p>By the end of 2004–05, in partnership with the CSPS, PSHRMAC, and functional communities, the Secretariat will develop a core learning framework to support clear, consistent, and comprehensive programs to meet the common learning needs of public service managers.</p> <p>Over the same time period, the Secretariat will begin government-wide consultations on the development of professional certification standards, define and establish the standard-setting process, and develop certification standards for selected functional communities. This work is expected to continue over the next few years.</p> <p>Also in co-operation with the CSPS and departments, the Secretariat will lead the development of core curriculum learning plans to support the competency profiles of functional specialists, as well as e-learning and classroom courses. Some of these tools will be available this fiscal year and the remainder are planned for availability in 2005–06.</p>	<p>The Required Training Strategy was refined in consultation with stakeholders, selected departments, and the portfolio. Programs and curricula needed to meet the learning needs of managers were developed and will be implemented starting in 2005–06.</p> <p>Achievements in the development of professional certification standards and curricula include the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>publication by the Canadian General Standards Board of the Standard for Competencies for the Procurement, Materiel Management, and Real Property Community (March 2005);</li> <li>the curriculum for procurement and materiel management specialists supported by a certification learning path comprised of required courses and e-learning modules developed with CSPS, departments, and agencies;</li> <li>the Labour Relations and Compensation Operations Sector updated the contents of its course on Labour Relations for Human Resources Advisors and implemented the revised curricula on April 1, 2005; and</li> <li>guidelines were prepared on changes to the new <i>Public Service Labour Relations Act</i> and the <i>Financial Administration Act</i> and posted on the Internet on April 1, 2005.</li> </ul>

## Proactive Disclosure of Government Spending

Proactive disclosure aims to make government information more easily available to Canadians and to promote greater transparency and accountability across the Government of Canada. The Secretariat implements and/or supports the launch of various proactive disclosure initiatives.

### Context

Since December 2003, three proactive disclosure initiatives were launched. Information is posted on institutions' Web sites on a quarterly basis in the following areas:

- ▶ travel and hospitality expenses of ministers, ministers of state, ministers' offices, parliamentary secretaries, deputy ministers, associate deputy ministers, and assistant deputy ministers;
- ▶ contracts entered into by the Government of Canada for amounts over \$10,000; and
- ▶ information concerning the reclassification of occupied positions in the Public Service of Canada.

### Highlights

- ▶ The Secretariat actively engaged working groups and supported institutions in implementing proactive disclosure requirements, resulting in the successful posting of four quarterly reports on travel and hospitality expenditures in 2004–05.
- ▶ Information on more than 60,000 contracts for goods and services with a value of over \$10,000 are now publicly available through the Proactive Disclosure Web sites. In total, over \$13 billion of government procurement contracts were reported for 2005–06.
- ▶ The Secretariat also supported PSHRMAC in successfully launching its Position Reclassifications initiative.

## Proactive Disclosure of Government Spending

Results Statement	Plan	Achievements
In fall 2004, departments and agencies will begin to report on all contracts for goods and services exceeding \$10,000, other than for a very limited number of exceptions, such as those involving national security.	The Secretariat is considering other types of information that could be made routinely available on departmental and agency Web sites.	<p>Four quarterly postings of travel and hospitality expenses to institutions' Web sites.</p> <p>There have been two quarterly postings of contracts of \$10,000 or more and of reclassification information.</p> <p>More than 60,000 contracts of \$10,000 or more were reported by government departments and agencies.</p>

## Conduct Reviews of Accountability and Governance

In response to the November 2003 report of the Auditor General of Canada the government announced three reviews related to accountability and governance in the federal government. These reviews included:

- ▶ a review of the *Financial Administration Act* (FAA), which was mandated to assess the rules governing compliance and sanctions under the FAA;
- ▶ a review of the governance of Crown corporations; and
- ▶ a review of accountabilities and responsibilities of ministers and senior officials.

The review of Crown corporations was completed in February 2005 and its recommendations are being implemented. While the FAA and accountability reviews are not yet finalized, they have nonetheless provided valuable information and insight. Considerable analysis and consultations have also already been undertaken on the results obtained to date on these reviews. These reviews are continuing and the outcomes will be advanced through the government's broader efforts to modernize public-sector management.

### Context

The review of responsibilities and accountabilities and the review of the FAA were in part delayed to take into consideration the government's preparation for the Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities and to consider recommendations made by the House of Commons Standing Committee on Public Accounts aimed at strengthening ministerial and deputy ministerial accountability. In addition, the general election in 2004 and the ongoing work of the Commission of Inquiry contributed greatly to increased attention being placed on and analysis related to governance and accountability issues.<sup>1</sup> Also, the initial scope of the FAA review was broad, referring to the entire public sector and not only the Public Service. As a result, while progress was made, it was slower than anticipated.

<sup>1</sup> In 2004–05, the Secretariat allocated \$805,200 to respond to work of the Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities. Of this, approximately \$510,500 was expended for preparing documentation, briefings, and information for both Commission counsel and Crown counsel, and for preparing documentation for, and providing advice to, Secretariat witnesses (current and former employees) for Commission hearings. The Secretariat also established a documentation collection process and reviewed documentation covering a lengthy time period to determine relevance of documents. These funds represent direct support to the Commission. They do not include the indirect support provided to the Commission. For example, the Secretariat representatives on the panel of witnesses and their staff devoted time to preparing the Evidence Document, preparing their testimony and that of former Secretariat officials and ministers, and following up on undertakings to the Commission of Inquiry co-ordinating government activity. Support was also provided to producing communications and parliamentary materials (for Question Period), responding to ATIP requests, advising on indemnification and legal assistance requests, and performing due diligence on and processing Treasury Board submissions for the Commission itself and for affected departments. Within the Secretariat, a number of sectors devoted the equivalent of one full-time equivalent at a senior level, along with several officers, to addressing the needs of the Commission. These sectors included Expenditure Management, Government Operations, Management Policy and Labour Relations, the Office of the Comptroller General, and the Internal Affairs, Security and Justice Sector.



## Highlights

- ▶ *Meeting the Expectations of Canadians: Review of the Governance Framework for Canada's Crown Corporations*—this report was tabled in the House of Commons on February 17, 2005. Implementation of the recommendations is well advanced and will be completed in 2006.
- ▶ The FAA and accountability reviews will be addressed as part of the government's efforts to modernize public-sector management.

## Conduct Reviews of Accountability and Governance

Results Statement*	Plan	Achievements
<p>Review of compliance and sanction mechanisms under the FAA to determine:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ whether compliance mechanisms would prevent and deter mismanagement;</li> <li>▶ whether to update criminal sanctions for breaches of the Act;</li> <li>▶ ways to hold former federal employees accountable for breaches; and</li> <li>▶ options to facilitate financial recoveries when mismanagement has resulted in the loss of public funds.</li> </ul>	<p>All three reviews will be concluded in the autumn of 2004.</p> <p>The Secretariat will work with key partners for the successful implementation of recommendations, including central agencies, Cabinet, members of Parliament, and Crown corporations and provide the appropriate oversight, analysis, and advice for departments and agencies as implementation of the recommendations takes place.</p> <p>The Secretariat will act on any necessary changes to legislation (e.g. the FAA), regulations, and/or government-wide policies as soon as possible. Where warranted, non-legislative changes identified during the course of these reviews will be implemented.</p>	<p>Extensive research and consultation have been conducted.</p> <p>Options to strengthen oversight and accountability are being developed as part of the government's management modernization agenda.</p>
<p>Review ways to better define the accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service employees by examining:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ who is accountable for what to whom;</li> <li>▶ whether accountabilities and responsibilities are well understood; and</li> <li>▶ whether changes are needed to strengthen accountabilities.</li> </ul>		<p>Extensive research and consultation have been conducted.</p> <p>Options to strengthen oversight and accountability are being developed as part of the government's management modernization agenda.</p>

Results Statement*	Plan	Achievements
<p>Review aimed at improving the governance and transparency of Crown corporations will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ assess the governance and accountability regimes for Crown corporations;</li> <li>▶ review and confirm the responsibilities of boards of directors, ministers, the Treasury Board of Canada Secretariat, the Privy Council Office, and Parliament with respect to Crown corporations; and</li> <li>▶ determine ways to strengthen transparency and oversight of the governance and accountability framework for Crown corporations.</li> </ul>		<p>The Secretariat worked closely with the Privy Council Office to inform key stakeholders of findings of the review and engage them in discussion of the issues and recommendations.</p> <p>Following consultations between PCO and the Secretariat, as well as with most Crown corporations, the President tabled the Review in the House of Commons on February 17, 2005. The Review identified 31 measures intended to strengthen governance, oversight and transparency.</p> <p>Implementation of the 31 measures began immediately. The Crown corporations have instituted many of the measures voluntarily. The Budget implementation Bill (C-43) included amendments to the FAA and the enabling acts of Crown corporations, which name the Auditor General as the external auditor (sole or joint) for their corporation, and which make special examinations public.</p>

\* The complete results statements for the Review of Accountability and Governance priority can be found in the 2004–05 Report on Plans and Priorities for the Secretariat, available at [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/TBS-SCT/TBS-SCTr45\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/TBS-SCT/TBS-SCTr45_e.asp).

## **Transforming Government Service Delivery to Improve Efficiency and Effectiveness**

In transforming how services are delivered, the Government of Canada is aiming to improve citizens' satisfaction with government services and to enhance the efficiency and value for money of government service investments. Achieving responsive, seamless, and cost-effective service delivery will require a strong client focus, the rethinking and integration of services, and an enterprise-wide approach to rationalizing service delivery and enabling infrastructure.

Important steps were taken over the past year. By September 2004, the Government of Canada's common secure infrastructure—the Secure Channel—was being widely used by departments: all departments are now using the Secure Channel network and 26 departmental program applications are dependent on the Secure Channel's client-registration service. Comprehensive reviews of the service delivery infrastructure information technology (IT) and corporate administrative services (CAS) were also completed, in order to identify opportunities to move to common services, and the results are being used to develop strategies and implementation plans to improve both external and internal service delivery. These reviews are being posted to make them publicly available.

### **Context**

Key challenges affecting the modernization of service delivery include ensuring departments and agencies have the capacity to transform services; establishing mechanisms to support effective management of clients across service channels; and moving to consolidate or share delivery infrastructures.

### **Highlights**

- ▶ During 2004–05, a notional long-term funding envelope was secured to sustain the Secure Channel infrastructure.
- ▶ The Corporate Administrative Services Review was completed in January 2005, and Strategies for Improving IT and its Management was completed in March 2005.
- ▶ A three-year project was launched to define the Government of Canada Enterprise Architecture to support the streamlining and standardization of business processes across government.
- ▶ A draft external service vision was developed and work is underway on an implementation strategy. Further progress will be reported in 2005–06.
- ▶ Reviews of departmental views on the legislative or policy barriers to integrated external service delivery was completed, and a guide has been developed to inform departments about their options under the existing legal framework. Further work will be necessary to determine if the existing legal framework requires change.



- ▶ The fourth *Citizens First* survey assessed citizens' levels of overall satisfaction with public services in support of the Service Improvement Initiative (SII). This initiative will conclude in December 2005, and the requirements of the SII policy framework may be extended through a new Service Policy. Further progress on the Service Policy will be reported in 2005–06.

## Transforming Government Service Delivery to Improve Efficiency and Effectiveness

Results Statement	Plan	Achievements
A longer-term strategy for sustaining the common infrastructure (Secure Channel) will be developed in collaboration with Public Works and Government Services Canada (PWGSC) in the fall of 2004.	The Secretariat will collaborate with PWGSC to develop a strategy for the Secure Channel.	A longer-term strategy and a plan to manage risks and ensure value for money were developed.  By September 2004, the Secure Channel was being widely used with all federal departments using the network services and 26 departments employing its client-registration service to run program applications requiring secure two-way information exchange.
Government-wide expenditure and management reviews of Corporate and Administrative Services, Use of Information Technology and its Management, and Service Delivery Infrastructure are currently underway. Findings will help ministers make decisions on how to improve the value for money of government investments.	The Secretariat will complete, by the end of fiscal year 2004–05, reviews of service delivery infrastructures, information technology, and corporate administrative services.	The (External) Service Delivery Infrastructure Review was completed, including an inventory of call centres and service counters across Canada and estimates of service delivery costs by channel. The work identified directions for a whole-of-government program of change.  Two Internal Services reviews were completed on the management of information technology (IT) and on financial and human resources, and materiel management practices (Corporate Administrative Services). The resulting vision, strategies, and plans for modernizing internal services will be presented to ministers in fall 2005.
A coherent service vision and strategy for the Government of Canada will also be presented to ministers this fiscal year. The service vision and strategy will be used to align and drive transformation and integration activities across the federal government.	The Secretariat will set out a service strategy by the end of fiscal year 2004–05, seeking to establish service transformation as a government priority.	Presentation of the External Service Vision was delayed to complete the implementation strategy.  The Service Vision and findings from the Service Delivery Infrastructure Review have influenced the design of Service Canada.

Results Statement	Plan	Achievements
Federal priorities for interjurisdictional service delivery collaboration will be identified and work launched to explore options partnerships with provinces, territories, and municipalities.	The Secretariat will establish and oversee governance mechanisms for key service transformation projects that cut across departments or jurisdictions.	Interjurisdictional councils made progress on a select number of collaborative projects. While they were unable to agree on a single vision for service delivery, they are working together to develop a multi-year strategic plan for collaboration and common standards.
Strategies to accelerate the shift to self-service will be developed and implemented in key departments by early 2005.	Same as Results Statement.	In partnership with PWGSC, take-up and marketing strategies for Web services were developed, on-line tools were launched, and learning events were held to improve departmental engagement.
A new service policy will be developed to set strategic directions for the continued service improvement and service transformation priorities, as well as a strategic framework, including performance measures. This will be approved and communicated in 2005.	A new service policy and strategic framework will be approved and communicated in 2005.	An analysis of linkages to other Secretariat policies was completed. A preliminary draft of the Service Policy was developed for consultation with departments and agencies.
Legislative or policy barriers to integrated service delivery will be identified and options for addressing issues will be determined in 2005.	Legislative or policy barriers to integrated service delivery will be identified and options for addressing issues will be determined in 2005.	Departmental views on potential legislative changes were explored. A guide was prepared to help departments assess their options within the existing legal framework.
Departmental participation in the Service Improvement Initiative (SII), which was launched in 2000, will increase and, by the end of 2005, there will have been a 10 per cent increase in the overall client satisfaction with federal services.	Departmental participation in the SII, and the 10 per cent increase in the overall client satisfaction with federal services will be measured in 2005.	SII resulted in material increases in overall client satisfaction scores for federal services; improved reporting to citizens on service performance; and partnerships with other jurisdictions to conduct research and develop tools to improve services.  Recent reporting indicates a continued increase in client satisfaction. Furthermore, 80 per cent of core departments and agencies are now complying with the client satisfaction survey requirement.

Results Statement	Plan	Achievements
The Secretariat will lead the development of a longer-term strategy to refresh and embed enterprise architecture for technology, information, and business processes for the Government of Canada.	The enterprise architecture strategy will include a coherent collection of standards, guidelines, frameworks, reference models, and support services across the architectural domains of IM, IT, application, business, security, privacy, and accessibility.	<p>A three-year project plan has been launched for the development and implementation of the Enterprise Architecture Program spanning technology, information, and business.</p> <p><i>The Business Transformation Enablement Program Methodology</i> (Version 2) was published in October 2004.</p> <p><i>The Government of Canada Strategic Reference Model</i> (GSRM), a common language for enabling service transformation in the public sector, was published. Use of the GSRM was recommended by the interjurisdictional Public Sector CIO Council.</p>



## Priority 2: Expenditure Management

The Secretariat is committed to enhancing expenditure management across government in support of efforts to ensure programs and services deliver value for money to Canadians. As part of its ongoing activities in this area, it is working to strengthen expenditure management policy research and analysis, improve results-based management and capacity for program evaluation across government, and enhance the quality of performance information available to government and Parliament.

To enhance expenditure management in the Government of Canada, the Secretariat focussed on four key initiatives in fiscal year 2004–05. They included:

- ▶ reviews of government expenditures;
- ▶ reallocation from lower to higher priorities;
- ▶ improvements in expenditure management and performance information; and
- ▶ reforming of the Estimates and reporting to Parliament.

### Reviews of Government Expenditures

In Budget 2004, the government made a clear commitment to review government expenditures through the Expenditure Review Committee (ERC). This included a series of reviews of horizontal policy and program spending, as well as reviews of spending across government operations.

#### Context

The Secretariat initiated the *horizontal* and *operational* reviews in early 2004. The horizontal reviews looked at key federal priorities, including climate change and public security to determine to what extent their management, service delivery, accountability, and reporting were appropriate and to identify whether expenditures matched program delivery requirements. The operational reviews assessed expenditures on major government systems and activities in such areas as capital asset management, public service employee compensation, and procurement and federal government contracting activities. The objective was to achieve long-term savings by finding opportunities to improve management and governance and to increase effectiveness.

- ▶ The review of Aboriginal programs established a baseline for assessment of future federal Aboriginal programming.
- ▶ The report on Public Security and Anti-terrorism (PSAT) provided a comprehensive base of financial and non-financial information on resources allocated to security initiatives.

- ▶ The reviews of Capital Asset Management, Procurement and Contracting, Corporate Administrative and IT Services, and Service Delivery Infrastructure were all completed and are being released. The reviews were used to support Budget 2005 and ongoing efforts to transform internal and external service delivery to deliver more efficient and effective services to Canadians.
- ▶ Although significant progress was made, work continues in areas such as Public Service Compensation and Comparability, and Legal Services.

## Reviews of Government Expenditures

Results Statement	Plan	Achievements
Expenditure reviews will be undertaken with the objective of achieving sustainable, effective, and efficient programs. Reviews will be used to achieve objectives through ongoing reallocation of resources from lower to higher priorities within and across policies, programs, and operations to ensure spending is aligned with the government's priorities.	<b>Horizontal Policy and Program Reviews</b>  These reviews will assess adequacy of management, delivery, accountability, and reporting, as well as opportunities for government to realign spending and improve program delivery. Initial reviews will be of: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ public security and anti-terrorism;</li> <li>▶ biotechnology;</li> <li>▶ climate change;</li> <li>▶ water;</li> <li>▶ support for Aboriginal peoples; and</li> <li>▶ international programs.</li> </ul>	Reviews required the development of survey instruments to gather basic financial and non-financial information on resources allocated. Tools and frameworks were also developed to strengthen analysis of each horizontal policy. The information gathered through the reviews provides a baseline for federal programs.  The review of support for Aboriginal peoples was particularly timely and supported the federal-Aboriginal roundtable on Accountability for Results, which was held in January 2005.
	<b>Departmental Reviews</b>  The Secretariat is the government's primary instrument for providing oversight and ongoing review of departmental spending.	The Secretariat provides oversight and review of departmental spending on an ongoing basis.  The information and data derived from departmental reviews was used to support the Expenditure Review Committee's reallocation exercise.
	<b>Government Operations Reviews</b>  These reviews will examine government expenditures, operations, and systems in the following nine areas:	
	1. Capital Asset Management	1. Review completed and the policy is being revised. The review identified potential obstacles and identified the information and performance indicators required for improved monitoring of asset planning and management activities.
	2. Public Service Compensation and Comparability	2. Review is ongoing, but much of the substantive work was completed in 2004–05, including: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ an analysis of compensation in the federal public sector in 2002–03;</li> </ul>

Results Statement	Plan	Achievements
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ a survey of trends in compensation policies and costs from 1990 to 2003; and</li> <li>▶ an analysis of how federal public service compensation compares with the broader Canadian labour market. Work has begun on recommendations to improve management of compensation.</li> </ul>
	3. Procurement and Contracting	3. Review completed. Findings led to a number of budgetary decisions that will guide procurement activities in the coming months.
	4. Corporate and Administrative Services	4. Review completed. Findings are being used to shape an implementation strategy for the shared services approach to HR and financial administrative services outlined in Budget 2005.
	5. Professional Services	5. Review completed. The review resulted in a series of recommendations that will improve service delivery.
	6. Use of Information Technology and its Management	6. Review completed. This review recommended the transformation of the service delivery model for distributed computing and data centres to a shared services model for the whole of government. Findings are being used to shape the implementation strategy.
	7. Service Delivery Infrastructure	7. Review completed. This review presented a profile of the channels used to deliver services to Canadians and some broad directions for further work. Recommendations will be tabled in 2005–06.
	8. Federal Institutional Governance	8. Review completed. Results of the review will be used to improve governance and management.
	9. Legal Services	9. Review ongoing. Results will be used to optimize service delivery and the management of the federal government's legal processes.



## **Reallocation from Lower to Higher Priorities**

### **Context**

The Secretariat is committed to ongoing fiscal discipline to ensure value for money regarding public investments and reallocation of resources on an ongoing basis to where they make the greatest positive difference to the lives of Canadians.

In budgets 2003 and 2004, the government committed to new measures to improve expenditure management and accountability, including ongoing reviews of program spending and results to support reallocation from lower to higher priorities. A strong expenditure management system helps maintain balanced budgets, aligns resources with government priorities, and increases the efficiency of program operations.

Budget 2003 announced that the government would reallocate \$1 billion from existing spending beginning in 2003–04 to fund higher government priorities. The Secretariat developed a strategy to fulfil that reallocation commitment, which was completed over the course of the 2004–05 Estimates cycles.

In December 2003, the government announced the creation of the Expenditure Review Committee (ERC) to conduct a fundamental review of all programs and expenditures. Budget 2004 announced that the Expenditure Review Committee should identify measures that could generate at least \$3 billion in annual ongoing savings over a four-year period. The ERC has made an important contribution and details of its work are found in the Budget 2005 booklet on Expenditure Review.

Significant work is now required to implement the government-wide service changes and the department-specific initiatives. The Secretariat is currently preparing a report on the reallocation exercise. While the focus is shifting to implementation, the Secretariat will continue to strengthen its oversight of direct program spending and support efforts to identify new opportunities for further savings as required to help maintain fiscal integrity.

Going forward, the Secretariat will introduce a process that will support departments and agencies in managing risk and implementing investment opportunities aimed at improving efficiencies in public programs and services.

### **Highlights**

- ▶ The Secretariat has successfully identified and implemented \$1 billion in ongoing reallocations.
- ▶ In addition, the Secretariat worked closely with departments and agencies to help implement the decisions of the Expenditure Review Committee that identified a further \$11 billion in potential savings. Adjustments to reference levels of departments and agencies will begin with the 2005–06 Supplementary Estimates.

## Reallocation from Lower to Higher Priorities

Results Statement	Plan	Achievements
<p>Measures to achieve a one-time reallocation of \$1 billion for 2003–04 were implemented in September 2003. Since then, the Secretariat has reviewed government expenditures and worked with departments and agencies to provide expenditure management direction and advice in order to ensure ongoing adjustments to departmental reference levels of at least \$1 billion annually.</p>	<p>Same as Results Statement.</p>	<p>The government has successfully reallocated \$1 billion in existing spending to higher priorities in 2003–04 and beyond, as evidenced in the 2003–04 Strategic Environmental Assessment (SEA), 2004–05 Main Estimates, and 2004–05 SEA.</p> <p>The Secretariat is currently evaluating the impact of implementation of the Budget 2003 reallocation exercise and the decisions of the ERC.</p> <p>The Secretariat will submit a report that assesses the effectiveness of the \$1 billion reallocation exercise.</p> <p>Going forward, the Secretariat will introduce a process to support departments and agencies in managing risks and identifying and implementing investment opportunities aimed at improving efficiencies in public programs and services.</p>

## **Improvements in Expenditure Management and Performance Information**

The ability to reallocate from lower to higher priorities on a whole-of-government basis depends on having accurate and timely information to assess how the organization is doing, what results are being achieved, and at what cost. To help achieve this goal, the *Management, Resources, and Results Structure Policy* (MRRS) was implemented on April 1, 2005. This Policy supports the development of a common, government-wide approach to the collection, management, and reporting of financial and non-financial performance information. It requires that all departments, as defined under section 2 of the FAA, develop an MRRS that includes clear and measurable Strategic Outcomes, a Program Activity Architecture (PAA) that is consistent with the way the organization manages its programs and allocates resources, and a description of the organization's governance structure. The Policy also applies to Crown corporations, while balancing with their existing requirements under the FAA.

Underpinning the implementation of common MRRSs, the government is developing and implementing the new Expenditure Management Information System (EMIS).

EMIS will serve as the integrator of common databases of government-wide financial and non-financial performance information on programs. This new system will house the information contained in individual departmental and agency MRRSs and will serve as the basis for reporting to Parliament beginning with the 2005–06 Estimates cycle. It will also automate certain elements of the expenditure management process (e.g. the planned spending estimates tabled in Parliament) and will serve as a common and consistent information platform to assess the efficiency and effectiveness of federal programs and spending.

### **Context**

The MRRS Policy represents a major shift in how the federal government collects, manages, and reports information about programs and spending and will require a phased approach to achieve full implementation.

The Secretariat will continue to work in 2005–06 and beyond to further the implementation of the Policy and to ensure that the supporting tools and capacity needed to achieve this are in place.

In 2004–05, the EMIS project office continued to manage the Secretariat's existing Expenditure Management systems (legacy systems), while implementing a new, integrated, on-line approach. While the 2005–06 Main Estimates production was expected to be done on-line in the EMIS environment, a hybrid alternative was developed that allowed departments and agencies to input Main Estimates information on-line, while the actual production (printing and publication) was accomplished on the existing legacy system. It is expected that the fully integrated Main Estimates process will be in place for the 2006–07 production cycle.

**Highlights**

- ▶ The PAAs for 118 organizations were completed, approved, and displayed in the 2005–06 Estimates. EMIS incorporated PAAs and financial and non-financial information on programs by providing a mechanism to capture data on-line. By the end of March 2005, at least 40 per cent of all PAA activities had expected results and performance indicators.
- ▶ The on-line Annual Reference Level Update (ARLU) application was successfully implemented in October 2004 and will be fully functional for the November 2005 window for publication of the 2006–07 Main Estimates.
- ▶ Work to develop MRRS program information is ongoing. Given the magnitude of the changes brought about by the MRRS Policy, in moving forward, the Secretariat will work with its partners to establish an achievable pace of change and implement the Policy on a step-by-step basis.
- ▶ Efforts continue to streamline expenditure management operations to be able to support pre-budget development, improve information and analytical support, and expand the integrated EMIS data sets to include more expenditure and performance data.



## Improvements in Expenditure Management and Performance Information

Results Statement	Plan	Achievements
<p>The new EMIS will integrate government-wide information to provide a common database for all departments, agencies, and the Secretariat for on-line sharing of expenditure management and performance information and production of the ARLU and Main Estimates for 2005–06.</p> <p>The first phase of EMIS will incorporate the PAA against which departments and agencies will array planned resources and results information to be ready for the 2005–06 Estimates cycle.</p> <p>The Secretariat will continue EMIS development throughout 2004–05 and 2005–06 to be ready in 2006–07 for active data flows from internal government-wide financial management and control systems in order to align actual spending to planned budgets.</p>	The development of PAAs will be completed by October 1, 2004.	<p>PAAs for 118 organizations were completed, approved, and displayed in the 2005–06 Estimates.</p> <p><i>The Management, Resources, and Results Structure Policy</i>, which replaces the 1996 <i>Planning, Reporting, and Accountability Structure</i> policy framework, was approved in December 2004 to come into effect April 1, 2005. The Policy supports the development of a common, government-wide approach to the collection, management, and reporting of financial and non-financial information.</p>
	EMIS will be used to gather financial and program information for the development of the ARLU and the Main Estimates using the PAA by October 31, 2004.	The on-line ARLU application was successfully implemented to allow departments and agencies to enter their ARLU data on-line and allowed the Secretariat to verify and approve the data using the same system. Deadlines were shifted, however, and analytical and reporting tools were not fully developed to allow the information to be used in the fall of 2004.
	MRRS/PAA-arrayed program information will also be available to support Cabinet and Treasury Board decision making beginning in the fall of 2004.	<p>EMIS incorporated PAAs and financial and non-financial information on programs by providing a mechanism to capture data on-line.</p> <p>By April 2005, at least 40 per cent of all PAA activities had expected results and performance indicators. The quality of the information is currently being assessed, but initial assessments are encouraging.</p>
	EMIS will provide automated feeds for production of the Main Estimates for 2005–06.	Automated feeds were not used for the production of the Main Estimates for 2005–06.

Results Statement	Plan	Achievements
	EMIS will streamline the Secretariat expenditure management operations support to pre-budget development and improve information and analytical support to the Secretariat.	Work is ongoing; progress will be reported in 2005–06.
	The EMIS will also be expanded and functionality will mature for 2006–07, as more active actual expenditure and performance data become available.	Work is ongoing; progress will be reported in 2005–06. Given the magnitude of the changes brought about by the MRRS Policy, in moving forward, the Secretariat will work with its partners to establish an achievable pace of change and implement the policy on a step-by-step basis.

## Reforming Estimates and Reporting to Parliament

Reporting to Parliament is a central element of accountable government. The government has a responsibility to put its planned spending estimates before Parliament for approval each year; to account for policy, program, and management performance throughout the year; and to provide written reports on plans, priorities, financial and non-financial performance, end-of-year accounts, the performance of Crown entities, and the management of government in any area required by Parliament.

### Context

Public commitments to improve parliamentary reporting are set out in both the Action Plan for Democratic Reform and in *Strengthening and Modernizing Public Sector Management*, the government's management agenda as set out in Budget 2005. These commitments situate reporting to Parliament as an important element of improved governance and accountability.

Those parliamentarians who have engaged in roundtables, discussions, and studies over the past several years have consistently said that they want the following:

- ▶ simpler, more integrated information in government documents;
- ▶ more context and analysis (including trends, graphs, and reporting on horizontal issues);
- ▶ high-level overviews with the ability to drill down to more detail;
- ▶ clearer logic between planning and performance reporting documents;
- ▶ more balanced reporting; and
- ▶ more accessible information showing the linkages between programs, resources, and results.

In order to respond to these concerns and fulfill the commitments listed above, the Secretariat has engaged in several key initiatives.

**The MRRS Policy:** The MRRS Policy supports the development of a common, government-wide approach to the collection, management, and reporting of financial and non-financial performance information. The MRRS Policy is supported by EMIS. As the Policy is implemented, it is expected that the financial and non-financial information generated and housed in EMIS will help improve reports to Parliament.

**Estimates Reform:** Part I of the 2005–06 Estimates was enhanced by providing multiple views of the same data:

- ▶ whole-of-government budgetary and non-budgetary Main Estimates;
- ▶ budgetary types of payment;
- ▶ explanations of where spending occurs and linkages to the Speech from the Throne, the federal budget, and the fiscal and economic update;

- ▶ budgetary spending by sector, noting major increases or decreases; and
- ▶ non-budgetary expenditures, noting major increases or decreases.

Part II of the 2005–06 Main Estimates was enhanced by providing information based on strategic outcomes and program activities from the PAA. Finally, the 2004–05 Supplementary Estimates (A) and (B) were enhanced by providing the following:

- ▶ a reconciliation of planned spending to total Estimates to date in the introductory section;
- ▶ an overview of the major items being requested in these supplementary estimates;
- ▶ summaries of standard object of expenditures; horizontal initiatives, one-dollar items included in the supplementary estimates, and changes reflected in the supplementary estimates since the tabling of the Main Estimates;
- ▶ a ministry summary table preceding each ministry's detailed section; and
- ▶ explanations of the gross funding requirements and of funds available to offset new spending requirements.

**RPPs and DPRs:** The Secretariat redesigned and integrated its guidance for the preparation of the 2005–06 RPPs and DPRs to reflect the new PAA provided under the MRRS and to reinforce the complementarities between the two documents and their reporting requirements.

**Canada's Performance report:** *Canada's Performance 2004* was enhanced with the addition of the following:

- ▶ the Aboriginal Peoples chapter, which represented a positive first step toward fulfilling the government's commitment to develop a robust Aboriginal Progress Report;
- ▶ a chapter on Canada's Place in the World, which recognizes the international dimension of governmental activity;
- ▶ a revamped chapter on Society, Culture, and Democracy; and
- ▶ a focus on Government of Canada outcomes, which are the long-term and enduring benefits to Canadians that federal departments and agencies are working to achieve.

These changes to individual parliamentary reports are not enough. There are systemic problems that need to be addressed in a comprehensive manner. To that end, the Improving Reporting to Parliament task team was created within the Expenditure Management Sector to explore issues associated with the current reporting process and identify potential improvements. This is an iterative process that requires close consultation with parliamentarians, departments, agencies, and key stakeholders.



## Highlights

- ▶ The Improving Reporting to Parliament task team was created to address systemic issues associated with the current reporting process, identify potential improvements, and prepare for consultations with parliamentarians.
- ▶ The MRRS Policy was launched in 2004–05 for the preparation of the 2005–06 Annual Reference Level Update (ARLU) and Main Estimates.
- ▶ The form and content of the Main Estimates and Supplementary Estimates were changed to enhance transparency and disclosure in keeping with the new MRRS Policy.
- ▶ Integrated guidelines were developed for the preparation of the RPPs and DPRs.
- ▶ Chapters on Canada's place in the world, Aboriginal peoples, and effective democracy were added to *Canada's Performance*.

## Reforming Estimates and Reporting to Parliament

Results Statement	Plan	Achievements
<p>Stronger Secretariat capacity to promote accountability, transparency, and good governance.</p> <p>A more streamlined approach to reporting (less duplication, no over-publishing).</p> <p>Better alignment of departmental efforts to government priorities and a more strategic, integrated, and cross-departmental approach to plans, expenditures, and results.</p> <p>Better information to support Parliament in expenditure approval and oversight.</p>	Use the MRRS as the basis of reporting in Estimates beginning with the 2005–06 ARLU, Main Estimates, and RPPs.	Changes in 2005–06 ARLU reporting, consistent with the MRRS Policy that came into effect April 1, 2005.
	Continue to refine the form and content of the 2005–06 Main Estimates and 2004–05 Supplementary Estimates (A) to enhance transparency and disclosure.	Part I of the 2005–06 Estimates was enhanced by providing multiple views of the same data and by providing a complete story on expenditure from the beginning of the budget to date.
		Part II of the 2005–06 Main Estimates was enhanced by providing information based on strategic outcomes and program activities from the PAA.
	Develop a set of integrated guidelines for the preparation of RPPs and DPRs for issuance to departments in the fall.	The 2004–05 Supplementary Estimates (A) and (B) were also enhanced to resemble the structure of the 2005–06 Main Estimates.
		New guidelines for 2005–06 RPPs and DPRs to reflect the new PAA under MRRS.
	Offer easier access electronically to reports and special information tables.	These integrated guidelines should help departments and agencies provide information on key programs and services that were affected during the reporting period and linking them to activities and strategic outcomes.
	Place increased emphasis in the new guidelines for RPPs and DPRs on the reporting of horizontal initiatives.	Six RPP supplementary information tables were posted on the Secretariat's Web site—located just before the departmental publications.
		The number of initiatives reported by organizations in the horizontal database increased from 24 to more than 60.

Results Statement	Plan	Achievements
	<p>Implement improvements to <i>Canada's Performance 2004</i> by adding three new chapters on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Canada's place in the world;</li> <li>▶ Aboriginal peoples; and</li> <li>▶ effective democracy.</li> </ul> <p>Place increased emphasis on the use of electronic reporting to provide access to greater detail on program spending over the short term.</p>	<p><i>Canada's Performance 2004</i> was enhanced by the addition of the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ a chapter on Aboriginal Peoples, which was a first step toward fulfilling the government's commitment to develop a robust Aboriginal Progress Report;</li> <li>▶ a chapter on Canada's place in the world that recognized the international dimension of governmental activity;</li> <li>▶ a revamped chapter on society, culture, and democracy; and</li> <li>▶ a focus on Government of Canada outcomes, which are the long-term and enduring benefits to Canadians that federal departments and agencies are working to achieve.</li> </ul>
	Commence development of a whole-of-government planning report that would express the government's targets and provide a clearer basis for reporting on Canada's performance over the medium term.	Development of a whole-of-government planning report has commenced—research into best practices in other jurisdictions was undertaken and options for application in Canada proposed.
	Review the processes involved in the production and tabling of the Estimates over the longer term.	<p>The Improving Reporting to Parliament task team was created within the Expenditure Management Sector to address systemic issues associated with the current reporting process and identify potential improvements. This is an iterative process that requires close consultation with parliamentarians, departments, agencies, and key stakeholders.</p> <p>Part of this work includes reviewing the processes involved with the production and tabling of the Estimates over the longer term.</p>

## Priority 3: Financial Management and Controls

Budget 2004 indicated that the Office of the Comptroller General of Canada (OCG) would oversee all aspects of government spending. Accordingly, the OCG was re-established in 2004–05 to provide leadership in ensuring that departments and agencies comply with Treasury Board policies for strong expenditure control and stewardship of public funds, including a bolstered internal audit function that ensures comprehensive audit programs. On behalf of the Secretariat, the OCG conducted the activities associated with its policy responsibilities and also began implementing the transformative changes announced in Budget 2004 and elsewhere, beginning with a five-year road map to put in place the government's commitments with respect to comptrollership.

During fiscal year 2004–05, the OCG focussed on the following four key areas:

- ▶ strengthening financial management;
- ▶ strengthening the internal audit function;
- ▶ building public service financial management and audit capacity; and
- ▶ strengthening financial management systems.

### Strengthening Financial Management

During 2004–05, the OCG continued to exercise its policy mandate to oversee government spending; set and review financial and accounting policies and standards for the Government of Canada; and provide leadership to ensure and enforce appropriate financial controls and cultivate sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service. In addition, it began to implement the transformative changes announced in Budget 2004 and elsewhere with respect to financial management.

#### Context

Sound comptrollership is required at all levels of the federal Public Service. A key element of this is effective financial management and oversight by the OCG at the government-wide level and by departmental comptrollers at the departmental level. Currently, the senior financial officers (SFOs) of each organization assume the responsibilities of departmental comptrollers; during the next several years, it is expected that professional chief financial officers (CFOs) will begin to assume these responsibilities, where this is not currently the case. Good oversight is dependent on good people, good governance, good processes, and good IM/IT, all of which are being addressed in strengthening financial management.



## Highlights

- ▶ Included in the five-year road map developed by the Comptroller General are the key elements that are required to ensure that sound financial management will be in place at all levels of the federal Public Service.
- ▶ Draft roles, responsibilities, and profiles for CFOs (departmental comptrollers) were produced by December 31, 2004.
- ▶ Draft processes and criteria for the review and sign-off of new spending proposals were developed by December 31, 2004. Review of and sign-off on the renewal of terms and conditions for the majority of transfer payment programs (grants and contributions) was provided by March 31, 2005.
- ▶ The *Public Accounts of Canada* was tabled on October 21, 2004, with an unqualified “clean” audit opinion on the government’s financial statements from the Auditor General.
- ▶ The federal government received an award from the Canadian Institute of Chartered Accountants recognizing its leadership in the area of public-sector financial reporting.
- ▶ Work on the review and sign-off process throughout the Government of Canada, and development of a five-year strategy for ongoing annual audit of financial statements of departments and agencies was started in 2004–05 and is ongoing; this work will be reported in 2005–06.
- ▶ Work on the renewal of financial management policies is ongoing and will be reported in 2007–08.
- ▶ Work on enterprise-wide standards and processes for financial analysis and reporting on financial positions and results was not started due to other priorities but is expected to be started in 2005–06 and will be reported at a future date.

## Strengthening Financial Management

Results Statement	Plan	Achievements
Sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service, reinforced by oversight of all government spending, including review of and sign-off on new spending initiatives, effective professional departmental comptrollers and financial officers, and appropriate financial controls, standards, policies, and reporting that are supported by effective monitoring and enforcement mechanisms.	Produce clearly defined roles, responsibilities, and profiles for departmental comptrollers by December 31, 2004.	Profiles for departmental comptrollers (chief financial officers) were developed in October 2004 and extensive discussions took place on the transformative nature of the changes being proposed.
	Develop a process and criteria for review of and sign-off on new spending proposals by December 31, 2004.	A draft process and the criteria for review and sign-off were produced in September 2004. This draft outlined all of the components and assumptions related to sign-offs.
	Fully implement the review and sign-off process throughout the Government of Canada by December 31, 2005.	The renewed terms and conditions for the majority of transfer payment programs were reviewed and signed off by the OCG by March 31, 2005. Progress on further sign-off processes will be reported in 2005–06.
	Develop a five-year strategy for ongoing annual audit of financial statements of departments and agencies by September 30, 2005.	Results will be reported in 2005–06.
	Renew financial management policies in support of strengthened comptrollership, in concert with the Secretariat's policy renewal initiative completion date of March 31, 2007.	Although the overall project will be reported in 2007–08, some achievements occurred in 2004–05: the OCG Renewal Project Team was established in March 2005; the <i>Policy on Service Standards for External Fees</i> was issued in December; and work and interdepartmental consultations began on the <i>Policy on Transfer Payments</i> for completion in 2005–06.
	Develop and implement enterprise-wide standards and processes for financial analysis and reporting on financial position and results by March 31, 2005.	This was not accomplished. The new target date, as reported in the 2005–06 RPP, is December 2005.
	Table the <i>Public Accounts of Canada</i> , including the government's audited financial statements, before the legislated December 31, 2004, deadline.	The <i>Public Accounts of Canada</i> for 2004 were tabled in the House of Commons on October 21, 2004. An award was received from the Canadian Institute of Chartered Accountants for leadership in public-sector financial reporting.

## **Strengthening the Internal Audit Function**

During 2004–05, the Office of the Comptroller General continued to exercise its policy mandate with respect to internal audit to provide leadership and oversight with respect to current policies and directives. In addition, it began to implement the transformative changes announced in Budget 2004 and elsewhere with respect to internal audit.

Effective internal audit provides information that is essential to good decision making. To strengthen the internal audit function, professional auditors must be supported by appropriate policies and standardized internal audit methodologies and tools.

### **Context**

A strong internal audit function requires certified internal audit professionals. This evolution will require a significant cultural change and ongoing support from senior management.

Consultations with the internal audit community highlighted the need for strengthened liaison and partnership with professional associations and academia. Wide variability exists within internal audit functions and practices across government. There is a need to refocus the business of internal audit across all government departments.

### **Highlights**

- ▶ Included in the five-year road map developed by the Comptroller General are the key elements that are required to ensure that sound internal audit will be in place at all levels of the federal Public Service.
- ▶ Draft roles and responsibilities of chief audit executives were defined.
- ▶ Draft performance expectations, lines of accountability, and governance of the internal audit function within the government were clarified.
- ▶ Research was completed to assess the current state of internal audit, define best practices, and identify existing gaps.
- ▶ Work commenced in 2004–05 on the following activities: a plan of action to address gaps in audit functions; the introduction of standardized internal audit methodologies and tools; the audits of small departments and agencies and the development of a three-year audit plan for these organizations; the internal OCG-led, government-wide horizontal audit and development of a three-year, OCG-led, government-wide horizontal audit plan. Progress will be reported in 2006.
- ▶ Work is ongoing on monitoring the performance of the internal audit function across the Government of Canada.

## Strengthening the Internal Audit Function

Results Statement	Plan	Achievements
Effective internal audit across the federal Public Service that provides value-added information for effective decision making at both the departmental and government-wide levels, including small departments and agencies, supported by effective and professional chief audit executives and auditors, a renewed internal audit policy, and standardized internal audit methodologies and tools.	Produce clearly defined roles, responsibilities, and profiles for chief audit executives and clarify performance expectations, lines of accountability, and related governance for the internal audit function by December 31, 2004.	A review of the roles, responsibilities, certification standards, and profiles for chief audit executives was included in the first draft of the new <i>Policy on Internal Audit</i> —completed in early March 2005.
	Conduct a diagnostic of the internal audit function within the Government of Canada by reference to professional standards and current practices in the public and private sectors by March 2005.	In fall 2004, interviews and research were conducted and survey results were analyzed to assess the current state of internal audit, best practices, and existing gaps.
	<p>Formalize a plan of action to address gaps identified by the diagnostic, including revision of the <i>Policy on Internal Audit</i>, as appropriate, by September 30, 2005.</p> <p>Select standardized internal audit methodologies and tools by September 30, 2005, and develop an implementation plan by December 31, 2005.</p> <p>Complete the initial wave of audits for small departments and agencies by the end of the next fiscal year.</p> <p>Develop a three-year audit plan for small departments and agencies for 2006–09 by March 31, 2006.</p> <p>Complete one internal OCG-led, government-wide horizontal audit by December 31, 2005.</p> <p>Develop a three-year OCG-led government-wide horizontal audit plan by March 31, 2006.</p>	<p>In light of the complexity of introducing more rigorous internal audit across the Public Service, some of the dates associated with these activities will need to be changed.</p> <p>Progress will be reported in 2005–06.</p>



Results Statement	Plan	Achievements
	Monitor the performance of the internal audit function across the Government of Canada on an ongoing basis and report on findings to the Secretary.	<p>Reviews of internal audit activity were conducted, and information and recommendations were provided to senior management.</p> <p>In fall 2004, a government-wide survey of departmental internal audit resources and activities was completed by departments (80 per cent response rate). The findings are a baseline against which future progress can be gauged. Internal audit reports continue to be received and reviewed.</p> <p>Using the Management Accountability Framework (MAF), a data-gathering tool has been prepared for distribution to chief audit executives to identify priorities for improving Internal Audit functions.</p> <p>Periodic meetings were held with the audit community.</p>

## Building Public Service Financial Management and Audit Capacity

Qualified financial management and internal audit professionals provide valuable services. They must be supported by certification standards, core learning curricula, specialized programs of recruitment and retention, and mechanisms that promote mobility, professional independence, and life cycle career management.

### Context

Work on defining the future roles for internal audit and financial management professionals has required extensive consultation with key stakeholders. Because of the transformative nature of the changes that are being proposed, the amount of consultation, discussion, and deliberation has been far-reaching.

### Highlights

- ▶ Included in the five-year road map developed by the Comptroller General are the key elements that are required to ensure that qualified professionals will be in place at appropriate levels within federal organizations.
- ▶ Draft certification standards were developed for chief financial officers (departmental comptrollers) and chief audit executives.
- ▶ The draft roles and responsibilities for the chief financial officers (departmental comptrollers) included proposals on how the OCG will be involved in the staffing and evaluation of departmental comptrollers. The draft *Policy on Internal Audit* also addresses this item for chief audit executives.
- ▶ A study of the internal audit and financial management communities proposed changes within the government's internal audit and financial management communities.
- ▶ Work is ongoing on plans to develop recruiting, learning, deploying, outsourcing, and market analysis strategies. Progress will be reported in 2006.
- ▶ Work is ongoing to ensure that departmental comptrollers and chief audit executives meet certification standards. Progress will be reported in 2006 and 2007.
- ▶ Consultation with educational institutions, academics, various professional associations, and unions to seek advice and support and develop partnerships to strengthen comptrollership across the Public Service is ongoing.
- ▶ Work is ongoing on developing a comprehensive learning strategy for core learning and specialized technical training; a protocol to maintain an updated profile of audit professionals; and a strategy for an enhanced level of knowledge of financial management and related issues by non-financial managers and officers. Progress will be reported in 2006.

## Building Public Service Financial Management and Audit Capacity

Results Statement	Plan	Achievements
Effective and fully qualified financial management and internal audit professionals who, as individuals and as communities, provide value-added service to their deputy heads and are supported by certification standards, fully developed core learning curricula, specialized programs of recruitment and retention, and mechanisms that promote mobility, professional independence, and life cycle career management.	By December 31, 2004, develop certification standards for departmental comptrollers and a process for OCG involvement in their staffing and evaluation.	Draft certification standards for the position of Chief Financial Officer were developed.
	Develop certification standards for chief audit executives by March 31, 2005.	Draft certification standards were developed for chief audit executives. The <i>Guidelines on Expected Qualifications for Chief Audit Executives</i> was submitted for approval along with the <i>Policy on Internal Audit</i> .
	Develop and conduct a functional and demographic profile for the internal audit and financial management communities, based on an "as is" state and a "to be" state, along with a gap analysis by March 31, 2005.	This draft has undergone iteration based on extensive consultations with key stakeholders. Because of the transformative changes being proposed in the new Policy, the amount of consultation, discussion, and deliberation is far-reaching.
	Develop an implementation plan to address the gap analysis, including recruiting, learning, deploying, outsourcing, and market analysis strategies, by September 30, 2005.	Progress will be reported in 2005–06.
	Ensure that departmental comptrollers in key departments meet certification standards by March 31, 2005, and all other departmental comptrollers by March 31, 2007.	The short-term expectations have not been met because of the complexity of the undertaking. As indicated in the 2005–06 RPP, this objective will be met by March 31, 2007.
	Ensure that chief audit executives in key departments will meet certification standards by June 30, 2005, and all other chief audit executives by March 31, 2007.	Progress will be reported in 2005–06 and 2006–07.

Results Statement	Plan	Achievements
	<p>Conduct active consultation throughout 2004 and 2005 with educational institutions, academics, various professional associations, and unions to seek advice and support and develop partnerships to strengthen comptrollership across the Public Service.</p>	<p>The Comptroller General has held consultations with presidents and officers of other organizations to discuss working together to recruit and train more qualified financial management and internal audit professionals into the federal Public Service. The Comptroller General's External Advisory Panel, consisting of representatives from these and other organizations, was established to provide independent professional advice to the OCG.</p> <p>The OCG has worked with PSHRMAC, CSPA, and with several universities and colleges that may be able to help meet the need for more professionals within the federal government.</p> <p>The OCG is also contributing the Secretariat's Core Learning priority initiative.</p>
	<p>Develop a comprehensive learning strategy for core learning and specialized technical training by December 31, 2005, and begin implementing it by January 31, 2006.</p> <p>Develop a protocol to maintain an updated functional, demographic profile by September 30, 2005.</p> <p>Develop a strategy for an enhanced level of knowledge of financial management by non-financial managers by March 31, 2006.</p>	<p>Progress will be reported in 2005–06.</p>



## **Strengthening Financial Management Systems**

Effective financial management systems reduce administrative costs, while supporting better decision making, improving the deployment of resources, and enhancing accountability and transparency.

### **Context**

A comprehensive report on common business processes in financial and materiel management was completed in fall 2004. This report was used to engage departments and agencies in discussions about how processes might work in a shared-services model and to estimate potential cost savings.

### **Highlights**

- ▶ As a result of the review of Corporate Administrative Systems for the Expenditure Review Subcommittee (ERC), a comprehensive report was prepared on common business processes in financial and materiel management.
- ▶ Work is ongoing on implementing robust practices for managing budgets. Progress will be reported in 2007.
- ▶ Work is ongoing on updating the chart of accounts to enable implementation of the new Management Resources and Results Structure. Progress will be reported in 2006.
- ▶ Work on enhancing financial management systems to improve decision making, accountability, and transparency will continue as planned and be reported in 2007.

## Strengthening Financial Management Systems

Results Statement	Plan	Achievements
Effective financial management and control, better decision making, and a much-improved ability to steward and reallocate resources and deliver on accountability, transparency, and oversight, accompanied by a reduced administrative burden and costs.	Working with others in the Secretariat and with PSHRMAC, PWGSC, and other departments and agencies, the OCG will provide leadership, from the business owner perspective, to the Review of Corporate Administrative Systems that is being carried out for the ERC. The report, including a business case and transformation plan, will be presented for consideration in fall 2004.  The OCG's contribution will include the shared services model for financial management and work on rationalizing the enabling systems.	A comprehensive report on common business processes in financial and materiel management was completed in fall 2004 as part of the ERC review. This report was used to engage departments and agencies in discussions about how processes might work in a shared-services model and to estimate potential cost savings.
	In the medium term, the OCG will ensure that key objectives for financial management will be met, including the following: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ implement robust practices for managing budgets by March 31, 2007; and</li> <li>▶ update the chart of accounts to enable implementation of the new MRRS by March 31, 2006.</li> </ul>	<p>Progress will be reported in 2007.</p> <p>Progress will be reported in 2006.</p>
	In the longer term, the OCG will monitor the implementation of the transformation projects and will continue to work with all stakeholders to ensure continuous improvement of financial management systems for improved decision making, accountability, and transparency.	Progress will be reported in 2007.

## Priority 4: Corporate Management

The Secretariat is committed to implementing effective corporate management, including integrated planning, monitoring and reporting, risk management, good internal communications, and the provision of timely advice and support to the President and government.

To this end, the Secretariat focussed on two key initiatives in fiscal year 2004–05. They included:

- ▶ restructuring the Secretariat; and
- ▶ re-engineering internal business processes.

### Context

The reorganization of the Secretariat took place over many months in a period of major change and transition. Not only was the Secretariat adjusting to its re-focussed mandate, it was overseeing broader structural changes across government, as well as supporting the government's response to the November 2003 report of the Auditor General.

### Highlights

- ▶ A transition team was established to manage the implementation to the new organization structure, and the reorganization was completed in May 2005.
- ▶ An incremental approach allowed employees to complete previous projects before turning their focus to new areas. However, uncertainty around organizational responsibilities may have caused delays in progress on other initiatives.

### Restructuring the Treasury Board of Canada Secretariat

Results Statement	Plan	Achievements
<p>Throughout the summer and into the fall of 2004, the Secretariat will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ implement a new organizational structure that meets the needs of the President and is approved by the Treasury Board;</li> <li>▶ implement a new governance regime to better define accountabilities; and</li> <li>▶ develop measures to support continuous reallocation and to deliver on the government's plan to strengthen public-sector management.</li> </ul>	<p>The Secretary will establish a transition team to manage the implementation to the new organizational structure.</p> <p>The transition team will report back to the Secretary on the internal re-allocation of existing resources and any needed new resources by October 2004.</p>	<p>A restructuring team was put in place in summer 2004 and major organizational changes were implemented by May 2005.</p> <p>A new governance system was established and resources were reallocated from time-limited initiatives to new priority areas.</p> <p>Budget 2005 resources are being used to support the government's commitment to strengthen and modernize public-sector management.</p>

## Re-engineering Internal Business Processes

The Secretariat is working to support implementation of the government's management agenda through the re-engineering of internal business processes. This includes both short and ongoing measures to improve internal governance, planning, learning and knowledge management, and the Treasury Board submission process.

### Context

As the government moves forward with its agenda to modernize public-sector management, it is vital for the Secretariat to adjust its business processes to support key changes. The Secretariat's core business operations impact government as a whole. As changes in management performance, expenditure management, or financial management and controls are introduced, it is important to consider the impact on internal Secretariat operations.

### Highlights

- ▶ The Secretariat introduced a new governance structure to improve corporate management. Work continues to strengthen strategic policy, internal planning and reporting, knowledge management, and management of support to departmental, portfolio, and advisory committees.

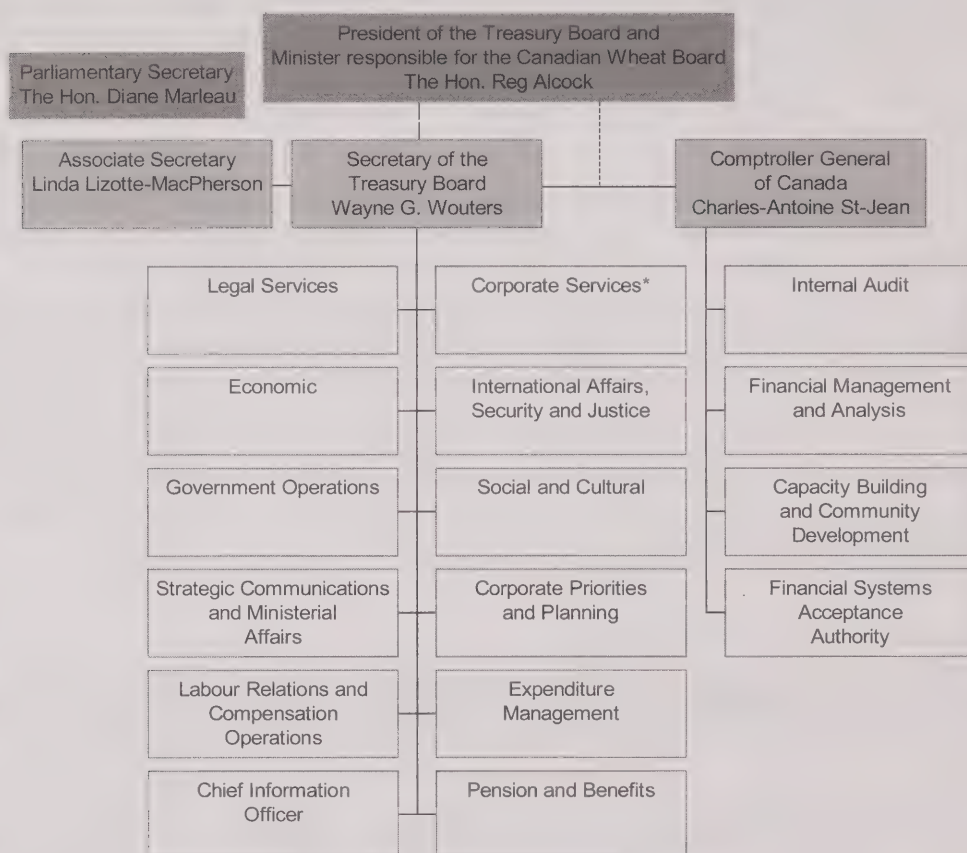
## Re-engineering Internal Business Processes

Results Statement	Plan	Achievements
The Secretariat will strengthen its capacity for oversight of departments and agencies and improve relations with other central agencies.	Beginning in 2004 and through to 2007, the Secretariat will review, re-engineer, and implement key internal business processes to strengthen its capacity for oversight of departments and agencies and improve relations with other central agencies, the Treasury Board, and Parliament.	<p>As the Treasury Board and the Secretariat move towards focussing less on individual transactions and more on broader strategic management and expenditure issues, several initiatives were launched in 2004–05 to re-engineer the core business processes of the Secretariat.</p> <p>The re-engineering of several business processes was completed in areas such as the Secretariat's governance system and management and planning system. These will ensure the Secretariat has the capacity and processes to support implementation of the agenda.</p>



### 3. Supplementary Information

#### 1. Organizational Chart



The above chart represents various organizational changes that were instituted since the publication of the 2004–05 *Report on Plans and Priorities* to meet a number of objectives, including:

- ▶ ensuring the Secretariat is organized to deliver on its mandate, responsibilities, and priorities;
- ▶ strengthening effective oversight;
- ▶ providing more integrated data and information analysis;
- ▶ promoting greater internal and external coherence;

---

\* Corporate Services are shared functions with service provided to the Department of Finance Canada, the Treasury Board of Canada Secretariat, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

- ▶ defining clear accountabilities and minimizing overlap and duplication; and
- ▶ rebalancing workload and resources.

The changes to the Secretariat's organizational chart, when compared to the organizational chart found in the 2004–05 *Report on Plans and Priorities*, are as follows:

- ▶ The reporting relationships of both the Comptroller General of Canada and the Associate Secretary to the Secretary have been refined.
- ▶ The Secretariat now has a single associate secretary responsible for providing ongoing advice on the overall management of the Secretariat and for leading on selected priorities and initiatives.
- ▶ The work of the Expenditure Review Teams was completed.
- ▶ To provide greater clarity on the direct reports of the Comptroller General of Canada, the organizational chart and accountability section have been expanded to include Internal Audit, Financial Management and Analysis, Capacity and Community Development, and Financial Systems Acceptance Authority.
- ▶ The Expenditure Operations and Reporting Sector and the Expenditure Policy, Analysis, and Information Sector were merged into the Expenditure Management Sector to facilitate a more coherent and focussed approach to delivering and managing the budget office functions within the Secretariat.
- ▶ The Management Policy and Labour Relations Sector was separated into the Pensions and Benefits Sector and the Labour Relations and Compensation Operations Sector to increase the focus in each of these areas.
- ▶ Strategic Policy and Communications was refocussed on Strategic Communications and Ministerial Affairs, while the strategic policy function was moved to Corporate Priorities and Planning Sector.
- ▶ The Corporate Priorities and Planning Sector was created to strengthen strategic policy and corporate planning across the Secretariat.

The following section outlines the accountabilities and responsibilities of each position identified in the organizational chart.

## 2. Accountability

The Honourable Reg Alcock is the **President** of the Treasury Board and the Minister responsible for the Canadian Wheat Board. The Honourable Diane Marleau is the **Parliamentary Secretary** to Mr. Alcock.

The **Secretary** of the Treasury Board reports to the President and is responsible for:

- ▶ developing the policies and priorities to support the prudent and effective management of the Government of Canada's human, financial, information, and technology resources in the achievement of the government's objectives;
- ▶ monitoring the proposed spending programs of all government departments and agencies and reviewing the development of approved programs to ensure effective expenditure management; and
- ▶ recommending human resources management policy to the Treasury Board in the areas of compensation, pensions, benefits, and staff relations and negotiating collective bargaining agreements with the various bargaining agents.

The **Associate Secretary** reports to the Secretary and is responsible for:

- ▶ providing ongoing advice and support on the overall management and administration of the Secretariat and its operations; and
- ▶ leading the development, implementation, and oversight of selected priorities and initiatives as requested.

The **Comptroller General of Canada**, supported by three assistant secretaries, reports through the Secretary to the President of the Treasury Board and has responsibility for:

- ▶ overseeing all government spending, including review of and sign-off on new spending initiatives;
- ▶ setting or reviewing financial, accounting, and auditing standards and policies for the Government of Canada; and
- ▶ providing leadership to ensure and enforce appropriate financial controls and cultivating sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service.

The **Assistant Comptroller General, Financial Management and Analysis**, reports to the Comptroller General and is responsible for:

- ▶ leading, planning, developing, recommending, implementing, and monitoring the strategic and operational financial management regime of the Government of Canada;
- ▶ developing, implementing, and reviewing the government's financial management and accounting policy, procedural, and legislative frameworks; and

- ▶ ensuring an effective government-wide internal control regime, including standards for timely and comprehensive reporting and analysis of financial performance throughout the government, including the Public Accounts of Canada and the government's audited financial statements.

The **Assistant Comptroller General, Internal Audit**, reports to the Comptroller General and is responsible for:

- ▶ providing leadership and oversight with respect to internal audit within the Public Service;
- ▶ developing, implementing, and reviewing auditing policies, frameworks, and standards; and
- ▶ managing and conducting timely audits, including those for most small departments and agencies.

The **Assistant Comptroller General, Capacity Building and Community Development**, reports to the Comptroller General and is responsible for:

- ▶ developing, implementing, and monitoring government-wide requirements for professional certification and capacity building of the internal audit community;
- ▶ developing, implementing, and monitoring government-wide requirements for professional certification and capacity building of the financial management community; and
- ▶ developing government-wide strategies and co-ordinating associated programs to effectively recruit, retain, and train qualified members of the financial management and internal audit communities.

The **Executive Director, Financial Systems Acceptance Authority**, reports to the Comptroller General and is responsible for:

- ▶ providing leadership and oversight with respect to policy, strategy, and plans for enterprise-wide and departmental financial systems;
- ▶ ensuring financial systems provide a solid foundation for cost-effective business processes and automated systems; and
- ▶ providing systems validation and acceptance with respect to the design and development of enterprise-wide and departmental financial systems.

The **Chief Information Officer** reports to the Secretary and performs the following functions:

- ▶ provides frameworks, policies, and guidance on privacy, security, access to information, proactive disclosure, and accessibility in support of program and service delivery;
- ▶ provides frameworks, policies, and guidance on a broad range of information management (IM) and information technology (IT) matters and related issues in support of program and service delivery;
- ▶ provides strategies, advice, and leadership to optimize IM/IT spending across the government and simplify and reuse common data, business processes, and solutions; and



- ▶ articulates and advances the government-wide service transformation agenda to continuously improve service quality and increase Canadians' satisfaction with government service delivery.

The **Assistant Secretary of Corporate Priorities and Planning** reports to the Secretary and performs the following functions:

- ▶ developing strategic policy and co-ordination of horizontal reviews;
- ▶ strategic planning, including internal and external governance and knowledge management; and
- ▶ development and implementation of the Management Accountability Framework as the basis of a comprehensive regime of management accountability.

The **Assistant Secretary of Strategic Communications and Ministerial Affairs** reports to the Secretary and performs the following functions:

- ▶ briefs the President on Cabinet and parliamentary affairs;
- ▶ co-ordinates and supports Treasury Board operations, submissions, and agendas; and
- ▶ delivers corporate and public service-wide communications, media relations, and Treasury Board communications policy.

The **assistant secretaries** of the **program sectors** all report to the Secretary. They include **International Affairs, Security and Justice Sector, Government Operations Sector, Economic Sector, and Social and Cultural Sector**. They support the Treasury Board in its management board role by advising on:

- ▶ strategic resource allocation and effective program design for departments and agencies;
- ▶ effective use of resources;
- ▶ policy and program design, viability, and responsiveness;
- ▶ funding pressures and mitigation strategies; and
- ▶ broad government policy, operational issues, and management strategies (e.g. integrity of programs).

The **Assistant Secretary of the Government Operations Sector** is also responsible for providing policy and operational support for Crown corporations and for providing corporate oversight for policy on the management of real property in government under the *Real Property Act* and for policies on contracts and procurement, materiel, and common services.

The **Assistant Secretary of Labour Relations and Compensation Operations** reports to the Secretary and is responsible for supporting the Treasury Board's role as employer of the core public administration through labour relations and compensation operations. This sector is responsible, on behalf of the Treasury Board as the employer, for the sound management and

influence of labour-management relations through such venues as the National Joint Council and the Joint Career Transition Committee. It conducts all collective bargaining for the core federal public administration and processes collective bargaining mandates for separate agencies. It is also responsible for exclusions, essential service agreements, bargaining-agent certification, pay administration, excluded groups, RCMP and military compensation and administrative policies, employer representation, adjudication of grievances, health and safety, human rights complaints, and pay equity.

The **Assistant Secretary of Pensions and Benefits** reports to the Secretary and provides strategic direction and policy leadership on public service pension and employee pensioners' insurance benefits policy and programs. This involves:

- ▶ strategic management of pension and benefits arrangements for the Public Service, retirees, and related populations;
- ▶ the development, negotiation, and implementation of pension and benefit designs and governance arrangements, including legislative and regulatory frameworks that meet the needs of the employer and employees at a cost acceptable to the Canadian public;
- ▶ the development of strategies and processes for effective funding, and financial and asset management for the public service, military, and RCMP pension plans and public service benefit plans; and
- ▶ the development of a risk management framework, including legal risk, and the establishment of appropriate mitigation measures.

The **Assistant Secretary of Expenditure Management** reports to the Secretary and performs the following functions:

- ▶ provides integrated and comprehensive reporting to Parliament, departments, and the public that reflects Treasury Board oversight responsibilities for management performance and expenditure management (i.e. Estimates, reports on plans and priorities, departmental performance reports, and *Canada's Performance*);
- ▶ leads the improvement and development of reporting instruments;
- ▶ provides primary parliamentary liaison with regards to the expenditure reporting cycle;
- ▶ provides integrated and comprehensive guidelines to departments and agencies in preparation of their Main Estimates and Supplementary Estimates, departmental reports on plans and priorities, departmental performance reports, and *Canada's Performance* documents;
- ▶ prepares for tabling in Parliament:
  - Main Estimates and associated supply bills;
  - Supplementary Estimates and associated supply bills;
  - *Canada's Performance*;

- reports on plans and priorities; and
  - departmental performance reports;
- ▶ leads Management Resources and Results Structure implementation and co-ordination;
  - ▶ strengthens results-based management, including horizontal management, and evaluation policy, monitors evaluations, and supports related capacity development across government;
  - ▶ plays the lead role in the budget process and conducts primary liaison with the Privy Council Office and the Department of Finance Canada on related matters (e.g. fiscal framework, the management of emerging expenditure pressures, and allocations from other reserves);
  - ▶ manages recommendations for access to central reserves under Treasury Board control (e.g. operating, contingency, and compensation reserves);
  - ▶ plays an internal challenge role, recommends allocations, and implements initiatives to achieve the Treasury Board's expenditure management objectives;
  - ▶ undertakes activities in the areas of expenditure policy, research, and analysis; and
  - ▶ leads development of the expenditure management information system (EMIS).

The **Senior General Counsel** and **Legal Services** provide a full range of legal and litigation services to the President, the Treasury Board, and the Secretariat, specifically regarding commercial law, labour and employment law, and government law. They further advise and support in the areas of powers and duties generally and by:

- ▶ ensuring that the government conducts its affairs in accordance with the law;
- ▶ ensuring government compliance with applicable statutes and regulations;
- ▶ conducting litigation on behalf of public service employers; and
- ▶ assisting in the enactment and amendment of legislation, regulations, strategic policy development, and initiatives, where the responsibility for these changes and initiatives falls under the President and the Treasury Board.

The **Assistant Deputy Minister of Corporate Services** and the **Corporate Services Branch** provide shared support and services to the Secretariat, the Department of Finance Canada, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada in the areas of human resources, financial management, corporate systems, facilities, informatics, information and materiel management, internal audit and evaluation, security, and employee orientation.

Table 1: Financial Crosswalk Between Business Lines and Priorities

\$ thousands	Management Performance		Expenditure Management		Financial Management and Control		Corporate Management		Total	
	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds <sup>1</sup>	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds <sup>1</sup>	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds <sup>1</sup>	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds <sup>1</sup>	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds <sup>1</sup>
Priority Areas / Business Lines										
<b>Expenditure Management and Planning<sup>2</sup></b>										
Main Estimates			32,178.0	750,000.0					32,178.0	750,000.0
Planned Spending			50,109.0	750,844.2					50,109.0	750,844.2
Total Authorities <sup>3</sup>			41,133.9	641,326.2					41,133.9	641,326.2
Actual Spending			38,008.7						38,008.7	
<b>Comptrollership</b>										
Main Estimates					16,621.0	876.0			16,621.0	876.0
Planned Spending					8,496.0	31.8			8,496.0	31.8
Total Authorities <sup>3</sup>					17,292.6				17,292.6	
Actual Spending					18,958.4				18,958.4	
<b>Information Management / Information Technology</b>										
Main Estimates	19,260.0								19,260.0	
Planned Spending	31,660.0								31,660.0	
Total Authorities <sup>3</sup>	29,771.0								29,771.0	
Actual Spending	28,163.6								28,163.6	
<b>Public Service Compensation and Benefits<sup>4</sup></b>										
Main Estimates	18,814.0	1,609,520.0							18,814.0	1,609,520.0
Planned Spending	20,069.0	1,609,520.0							20,069.0	1,609,520.0
Total Authorities <sup>3</sup>	18,300.6	1,692,884.9							18,300.6	1,692,884.9
Actual Spending	19,881.7	1,433,386.3							19,881.7	1,433,386.3



**Table 1: Financial Crosswalk Between Business Lines and Priorities (Cont'd)**

\$ thousands										
Priority Areas / Business Lines	Management Performance		Expenditure Management		Financial Management and Control		Corporate Management		Total	
	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds <sup>1</sup>	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds <sup>1</sup>	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds <sup>1</sup>	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds <sup>1</sup>	Secretariat Operations	Centrally Administered Funds <sup>1</sup>
<b>Corporate Administration</b>										
Main Estimates							40,213.0	10,000.0	40,213.0	10,000.0
<i>Planned Spending</i>							38,205.0	10,000.0	38,205.0	10,000.0
Main Estimates	38,074.0	1,609,520.0	32,178.0	750,000.0	16,621.0	876.0	40,213.0	10,000.0	127,086.0	2,370,396.0
<i>Planned Spending</i>	51,729.0	1,609,520.0	50,109.0	750,844.2	8,496.0	31.8	38,205.0	10,000.0	148,539.0	2,370,396.0
Total Authorities <sup>3</sup>	48,071.6	1,692,884.9	41,133.9	641,326.2	17,292.6		38,204.7	10,000.0	144,702.8	2,344,211.1
<i>Actual Spending</i>	48,045.3	1,433,386.3	38,008.7		18,958.4		36,674.1		141,686.5	1,433,386.3

**CONTEXT:** The government restructuring of December 12, 2003, changed the role of the Secretariat. In particular, the Secretariat was mandated to provide more rigorous oversight of government expenditures. The 2004–05 Main Estimates were developed on the existing business line structure, whereas the Planned Spending figures in the *Report on Plans and Priorities* projected the initial plans for restructuring in accordance with the new mandate. In June 2004, the Secretariat initiated an in-depth reorganization process, which included the re-alignment of resources. As this reorganization was not completed until early 2005–06, the Total Authorities and Actual figures reported above are based of the original structure (Main Estimates). In some cases, Actual Spending by business line exceeds Total Authorities, due to internal reallocation.

1. Total Authorities for Centrally Administered Funds include Treasury Board Centrally Financed Votes 5, 10, and 20. These funds include permanent transfers to other departments and agencies from Vote 5 and Vote 10, which reduces the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments and agencies show an increase in Authorities, as well as in Actual expenditures.
2. Expenditures totalling \$315.4 thousand, primarily for freight and tenant services, were incorrectly reflected under the Expenditure Management and Planning business line in the 2004–05 Public Accounts. They are appropriately shown here under the Secretariat Corporate Administration business line.
3. Total Authorities for Secretariat Operations include the 2004–05 Main Estimates plus Supplementary Estimates, transfers in from Vote 10, Government-wide Initiatives, transfers in from Vote 15, Collective Agreements, and other authorities.
4. Total Authorities and Actual expenditures in 2004–05 include \$83.4 million in statutory payments that are not included in the Main Estimates and Planned Spending. These payments are reported when amounts are known at the end of the fiscal year.

**Table 2: Comparison of Planned Spending and Full-time Equivalents by Business Line**

Business Lines (\$ thousands)	2004-05					
	2002-03 Actual	2003-04 Actual	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities <sup>7</sup>	Actual
<b>Expenditure Management and Planning<sup>2</sup></b>						
Secretariat Operations	20,830.0	29,684.8	32,178.0	50,109.0	41,133.9	38,008.7
Centrally Administered Funds <sup>3</sup>	-	-	750,000.0	750,844.2	641,326.2	-
<b>Comptrollership</b>						
Secretariat Operations	26,661.0	18,956.5	16,621.0	8,496.0	17,292.6	18,958.4
Centrally Administered Funds <sup>3</sup>	-	-	876.0	31.8	-	-
<b>Information Management and Information Technology</b>						
Secretariat Operations	31,037.0	22,701.1	19,260.0	31,660.0	29,771.0	28,163.6
<b>Public Service Compensation and Benefits</b>						
Secretariat Operations	83,361.0	19,008.4	18,814.0	20,069.0	18,300.6	19,881.7
Centrally Administered Funds <sup>3</sup>	1,266,459.0	1,362,865.8	1,609,520.0	1,609,520.0	1,692,884.9	1,433,386.3
<b>Secretariat Corporate Administration</b>						
Secretariat Operations	42,170.0	127,336.9	40,213.0	38,205.0	38,204.7	36,674.1
Centrally Administered Funds <sup>3</sup>	-	-	10,000.0	10,000.0	10,000.0	-
<b>Total</b>	1,470,518.0	1,580,553.5	2,497,482.0	2,518,935.0	2,488,914.0	1,575,072.9
Less: Non-responsible Revenue	(9,577.0)	(10,216.0)	-	(9,500.0)	(10,512.6)	(10,512.6)
Plus: Cost of Services Received Without Charge	13,799.0	13,474.6	-	13,029.7	12,394.6	12,394.6
<b>Net Cost of the Secretariat</b>	1,474,740.0	1,583,812.1	2,497,482.0	2,522,464.7	2,490,796.0	1,576,954.9
<b>Full-time Equivalents<sup>5</sup></b>	1,354	1,051	980	955	969	996

**CONTEXT:** The government restructuring of December 12, 2003, changed the role of the Secretariat. In particular, the Secretariat was mandated to provide more rigorous oversight of government expenditures. The 2004–05 Main Estimates were developed on the existing business line structure, whereas the Planned Spending figures in the *Report on Plans and Priorities* projected the initial plans for restructuring in accordance with the new mandate. In June 2004, the Secretariat initiated an in-depth reorganization process, which included the re-alignment of resources. As this reorganization was not completed until early 2005–06, the Total Authorities and Actual figures reported above are based on the original structure (Main Estimates). In some cases, Actual Spending by business line exceeds Total Authorities, due to internal reallocation.

1. Total Authorities for Secretariat Operations include the 2004–05 Main Estimates plus Supplementary Estimates, transfers in from Vote 10, Government-wide Initiatives, transfers in from Vote 15, Collective Agreements, and other authorities.
2. Expenditures totalling \$315.4 thousand, primarily for freight and tenant services, were incorrectly reflected under the Expenditure Management and Planning business line in the 2004–05 Public Accounts. They are appropriately shown here under the Secretariat Corporate Administration business line.
3. Total Authorities for Centrally Administered Funds include Treasury Board Centrally Financed Votes 5, 10, and 20. These funds include permanent transfers to other departments and agencies from Vote 5 and Vote 10, which reduces the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments and agencies show an increase in Authorities, as well as in Actual expenditures.
4. Total Authorities and Actual expenditures in 2004–05 include \$83.4 million in statutory payments that are not included in the Main Estimates and Planned Spending. These payments are reported when amounts are known at the end of the fiscal year.
5. In accordance with the December 12, 2003, restructuring, 2003–04 and future years reflect the transfer of the Shared Travel Service Initiative (STSI) and Government On-Line (GOL) to Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and portions of the Human Resources Management Office to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC).

Table 3: Use of Resources by Business Lines

2004-05					
Business Lines (\$ thousands)	Operating <sup>1</sup>	Grants and Contributions	Budgetary		
			Total: Gross Budgetary Expenditures	Less Responsible Revenues	Total: Net Budgetary Expenditures
Expenditure Management and Planning					
Secretariat Operations					
Main Estimates	32,178.0	-	32,178.0	-	32,178.0
<i>Planned Spending</i>	<i>50,109.0</i>	-	<i>50,109.0</i>	-	<i>50,109.0</i>
Total Authorities	41,133.9	-	41,133.9	-	41,133.9
<b>Actual Spending<sup>2</sup></b>	<b>38,008.7</b>	-	<b>38,008.7</b>	-	<b>38,008.7</b>
Centrally Administered Funds <sup>3</sup>					
Main Estimates	750,000.0		750,000.0	-	750,000.0
<i>Planned Spending</i>	<i>750,844.2</i>		<i>750,844.2</i>	-	<i>750,844.2</i>
Total Authorities	641,326.2		641,326.2	-	641,326.2
<b>Actual Spending</b>	-		-	-	-
Comptrollership					
Secretariat Operations					
Main Estimates	16,621.0	-	16,621.0	-	16,621.0
<i>Planned Spending</i>	<i>8,496.0</i>	-	<i>8,496.0</i>	-	<i>8,496.0</i>
Total Authorities	17,292.6	-	17,292.6	-	17,292.6
<b>Actual Spending</b>	<b>18,958.4</b>	-	<b>18,958.4</b>	-	<b>18,958.4</b>
Centrally Administered Funds <sup>3</sup>					
Main Estimates	876.0	-	876.0	-	876.0
<i>Planned Spending</i>	<i>31.8</i>	-	<i>31.8</i>	-	<i>31.8</i>
Total Authorities	-	-	-	-	-
<b>Actual Spending</b>	-	-	-	-	-



2004-05					
Business Lines (\$ thousands)	Operating <sup>1</sup>	Grants and Contributions	Budgetary		
			Total: Gross Budgetary Expenditures	Less Respendable Revenues	Total: Net Budgetary Expenditures
Information Management and Information Technology					
Secretariat Operations					
Main Estimates	19,260.0	-	19,260.0	-	19,260.0
<i>Planned Spending</i>	31,460.0	200.0	31,660.0	-	31,660.0
Total Authorities	29,571.0	200.0	29,771.0	-	29,771.0
<b>Actual Spending<sup>4</sup></b>	<b>27,963.6</b>	<b>200.0</b>	<b>28,163.6</b>	-	<b>28,163.6</b>
Public Service Compensation and Benefits					
Secretariat Operations					
Main Estimates	18,814.0	-	18,814.0	-	18,814.0
<i>Planned Spending</i>	20,069.0	-	20,069.0	-	20,069.0
Total Authorities	18,300.6	-	18,300.6	-	18,300.6
<b>Actual Spending</b>	<b>19,881.7</b>	-	<b>19,881.7</b>	-	<b>19,881.7</b>
Centrally Administered Funds <sup>3</sup>					
Main Estimates	1,726,000.0	520.0	1,726,520.0	117,000.0	1,609,520.0
<i>Planned Spending</i>	1,728,989.0	520.0	1,729,509.0	119,989.0	1,609,520.0
Total Authorities <sup>5</sup>	1,841,599.6	524.3	1,842,123.9	149,239.0	1,692,884.9
<b>Actual Spending<sup>5</sup></b>	<b>1,609,458.1</b>	<b>355.4</b>	<b>1,609,813.5</b>	<b>176,427.2</b>	<b>1,433,386.3</b>
Secretariat Corporate Administration					
Secretariat Operations					
Main Estimates	40,213.0	-	40,213.0	-	40,213.0
<i>Planned Spending</i>	38,205.0	-	38,205.0	-	38,205.0
Total Authorities	38,204.7	-	38,204.7	-	38,204.7
<b>Actual Spending<sup>2</sup></b>	<b>36,674.1</b>	-	<b>36,674.1</b>	-	<b>36,674.1</b>

2004-05

2004-05					
Business Lines (\$ thousands)	Operating	Grants and Contributions	Budgetary		
			Total: Gross Budgetary Expenditures	Less Responsible Revenues	Total: Net Budgetary Expenditures
Centrally Administered Funds <sup>3</sup>					
Main Estimates	10,000.0	-	10,000.0	-	10,000.0
<i>Planned Spending</i>	<i>10,000.0</i>	-	<i>10,000.0</i>	-	<i>10,000.0</i>
Total Authorities	10,000.0	-	10,000.0	-	10,000.0
<i>Actual Spending</i>	-	-	-	-	-
Total					
Main Estimates	2,613,962.0	520.0	2,614,482.0	117,000.0	2,497,482.0
<i>Planned Spending</i>	<i>2,638,204.0</i>	<i>720.0</i>	<i>2,638,924.0</i>	<i>119,989.0</i>	<i>2,518,935.0</i>
Total Authorities	2,637,428.6	724.3	2,638,153.0	149,239.0	2,488,914.0
<i>Actual Spending</i>	<i>1,750,944.7</i>	<i>555.4</i>	<i>1,751,500.1</i>	<i>176,427.2</i>	<i>1,575,072.9</i>

CONTEXT: The government restructuring of December 12, 2003, changed the role of the Secretariat. In particular, the Secretariat was mandated to provide more rigorous oversight of government expenditures. The 2004-05 Main Estimates were developed on the existing business line structure, whereas the Planned Spending figures in the *Report on Plans and Priorities* projected the initial plans for restructuring in accordance with the new mandate. In June 2004, the Secretariat initiated an in-depth reorganization process, which included the re-alignment of resources. As this reorganization was not completed until early 2005-06, the Total Authorities and Actual figures reported above are based on the original structure (Main Estimates). In some cases, Actual Spending by business line exceeds Total Authorities, due to internal reallocation.

1. Includes capital expenditures.
2. Expenditures totalling \$315.4 thousand, primarily for freight and tenant services, were incorrectly reflected under the Expenditure Management and Planning business line in the 2004-05 Public Accounts. They are appropriately shown here under the Secretariat Corporate Administration business line.
3. Total Authorities for Centrally Administered Funds include Treasury Board Centrally Financed Votes 5, 10, and 20. These funds include permanent transfers to other departments and agencies from Vote 5 and Vote 10, which reduces the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments and agencies show an increase in Authorities, as well as in Actual expenditures.
4. Expenditures totalling \$58.9 thousand were incorrectly reflected under "Grants and Contributions" in the 2004-05 Public Accounts. They are appropriately shown here under "Operating."
5. Total Authorities and Actual expenditures in 2004-05 include \$83.4 million in statutory payments that are not included in the Main Estimates and Planned Spending. These payments are reported when amounts are known at the end of the fiscal year.

**Table 4: Voted and Statutory Items**

(\$ thousands)		2004-05			
Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
1	Program Expenditures	111,451.0	132,752.0	131,139.5	128,129.8
(S)	President of the Treasury Board— Salary and motor car allowance	70.0	70.0	69.7	69.7
(S)	Contributions to Employee Benefits Plans	15,565.0	15,717.0	13,487.2	13,487.2
(S)	Court Awards	-	-	-	-
(S)	Spending proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	-	-	6.5	-
5	Government Contingencies <sup>1&amp;2</sup>	750,000.0	750,000.0	640,575.9	-
10	Government-wide Initiatives <sup>1&amp;3</sup>	10,876.0	10,876.0	10,750.3	-
15	Compensation Adjustment <sup>1</sup>	-	-	-	-
20	Public Service Insurance <sup>4</sup>	1,609,500.0	1,609,500.0	1,609,500.0	1,350,001.4
(S)	<i>Public Service Pension Adjustment Act</i>	20.0	20.0	24.3	24.3
(S)	Unallocated employer contributions made under the <i>Public Service Superannuation Act</i> and other retirement acts, and the <i>Employment Insurance Act</i>	-	-	82,982.0	82,982.0
(S)	Payments for the pay equity settlement pursuant to section 30 of the <i>Crown Liability and Proceedings Act</i>	-	-	378.6	378.6
<b>Total Treasury Board of Canada Secretariat</b>		<b>2,497,482.0</b>	<b>2,518,935.0</b>	<b>2,488,914.0</b>	<b>1,575,072.9</b>

1. Total Authorities for Centrally Administered Funds include Treasury Board Votes 5, 10, and 20. These funds include permanent transfers to other departments and agencies from Vote 5 and Vote 10, which reduces the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments and agencies show an increase in Authorities, as well as in Actual expenditures.
2. Vote 5, Government Contingencies, supplements other appropriations to provide the government with the flexibility to meet unforeseen expenditures until parliamentary approval can be obtained and to meet additional pay list costs, such as severance pay and parental benefits, which are not provided for in departmental estimates.
3. Vote 10, Government-wide Initiatives, supplements other appropriations in support of the implementation of strategic management initiatives in the Public Service of Canada.
4. Vote 20, Public Service Insurance, covers the payment of the employer's share of health, income maintenance, and life insurance premiums; payments to or in respect of provincial health insurance plans; provincial payroll taxes; pension, benefits, and insurance plans for employees engaged locally outside Canada; and to return to certain employees their share of the unemployment insurance premium reduction.

**Table 5: Net Cost of Department**

(\$ thousands)	2004-05
Total Actual Spending	1,575,073
<i>Plus: Services Received Without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	9,530
Workers' compensation coverage provided by Social Development Canada (SDC)	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	2,865
	1,587,468
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	(10,513)
<b>2004-05 Net Cost of Secretariat</b>	<b>1,576,955</b>

**Table 6: Contingent Liabilities**

Contingent Liabilities	(\$ thousands)	
	March 31, 2004	March 31, 2005
Claims, and Pending and Threatened Litigation	33,707,763.0	33,767,400.0



**Table 7: Sources of Respendable and Non-respendable Revenue****Respendable Revenue**

(\$ thousands)	2004-05					
	Actual 2002-03	Actual 2003-04	Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
<b>Public Service Compensation and Benefits</b>						
Revenue related to the administration of the PSSA	2,029.0	2,248.4	-	2,989.0	2,989.0	2,192.3
Revenue related to Public Service Insurance <sup>1</sup>	135,559.0	148,340.8	117,000.0	117,000.0	146,250.0	174,234.9
<b>Total Respendable Revenue</b>	<b>137,588.0</b>	<b>150,589.2</b>	<b>117,000.0</b>	<b>119,989.0</b>	<b>149,239.0</b>	<b>176,427.2</b>

**Non-respendable Revenue**

(\$ thousands)	2004-05					
	Actual 2002-03	Actual 2003-04	Main Estimates	Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Revenue from Parking Fees	9,577.0	10,216.0	-	9,500.0	10,511.6	10,511.6
External Revenue from Access to Information requests	1.5	1.0	-	-	1.0	1.0
<b>Total Non-respendable Revenue</b>	<b>9,578.5</b>	<b>10,217.1</b>	<b>-</b>	<b>9,500.0</b>	<b>10,512.6</b>	<b>10,512.6</b>

<sup>1</sup> Authorities are forecast based on historical data. Actual revenues exceed Total Authorities due to higher than forecast payroll costs.

Table 8: Resource Requirements by Branch/Sector level

2004-05						
Organization (\$ thousands)	Expenditure Management and Planning	Comptroller- ship	Information Management and Information Technology	Public Service Compensation and Benefits	Secretariat Corporate Administration	Total
<b>Expenditure Operations and Reporting Sector</b>						
Main Estimates	756,278.0					756,278.0
<i>Planned Spending</i>	764,299.2					764,299.2
Total Authorities <sup>1</sup>	647,527.8					647,527.8
<b>Actual Spending</b>	<b>6,505.3</b>					<b>6,505.3</b>
<b>Expenditure Management Information System</b>						
Main Estimates	1,524.0					1,524.0
<i>Planned Spending</i>	12,894.9					12,894.9
Total Authorities <sup>1</sup>	12,816.5					12,816.5
<b>Actual Spending</b>	<b>13,309.3</b>					<b>13,309.3</b>
<b>Expenditure Management Review Teams</b>						
Main Estimates	9,394.0					9,394.0
<i>Planned Spending</i>	9,394.0					9,394.0
Total Authorities <sup>1</sup>	8,619.7					8,619.7
<b>Actual Spending</b>	<b>4,154.2</b>					<b>4,154.2</b>

**Table 8: Resource Requirements by Branch/Sector level (*cont'd*)**

Organization (\$ thousands)	Expenditure Management and Planning	Comptroller- ship	2004–05			Total
			Information Management and Information Technology	Public Service Compensation and Benefits	Secretariat Corporate Administration	
Social and Cultural Sector						
Main Estimates	4,176.0					4,176.0
<i>Planned Spending</i>	4,176.0					4,176.0
Total Authorities <sup>1</sup>	4,430.1					4,430.1
<b><i>Actual Spending</i></b>	<b>4,623.2</b>					<b>4,623.2</b>
Economic Sector						
Main Estimates	4,996.0					4,996.0
<i>Planned Spending</i>	4,996.0					4,996.0
Total Authorities <sup>1</sup>	4,830.5					4,830.5
<b><i>Actual Spending</i></b>	<b>4,286.5</b>					<b>4,286.5</b>
Government Operations Sector						
Main Estimates	5,810.0					5,810.0
<i>Planned Spending</i>	5,192.7					5,192.7
Total Authorities <sup>1</sup>	4,235.4					4,235.4
<b><i>Actual Spending</i></b>	<b>5,130.2</b>					<b>5,130.2</b>

Table 8: Resource Requirements by Branch/Sector level (*cont'd*)

2004-05						
Organization (\$ thousands)	Expenditure Management and Planning	Comptroller- ship	Information Management and	Public Service Compensation and Benefits	Secretariat Corporate Administration	Total
			Information Technology			
Office of the Comptroller General						
Main Estimates		17,497.0				17,497.0
Planned Spending		8,527.8				8,527.8
Total Authorities <sup>1</sup>		17,292.6				17,292.6
Actual Spending		18,958.4				18,958.4
Chief Information Officer Branch						
Main Estimates			19,260.0			19,260.0
Planned Spending			31,660.0			31,660.0
Total Authorities <sup>1</sup>			29,771.0			29,771.0
Actual Spending			28,163.6			28,163.6
Human Resources Branch						
Main Estimates				1,628,334.0		1,628,334.0
Planned Spending				1,629,589.0		1,629,589.0
Total Authorities <sup>1</sup>				1,711,185.5		1,711,185.5
Actual Spending				1,453,268.0		1,453,268.0



**Table 8: Resource Requirements by Branch/Sector level (*cont'd*)**

Organization (\$ thousands)	Expenditure Management and Planning	Comptroller- ship	2004–05			Total
			Information Management and Information Technology	Public Service Compensation and Benefits	Secretariat Corporate Administration	
Branches under the Secretariat's Corporate Administration <sup>2&amp; 3</sup>						
Main Estimates					50,213.0	50,213.0
<i>Planned Spending</i>					48,205.0	48,205.0
Total Authorities <sup>1</sup>					48,204.7	48,204.7
<b><i>Actual Spending</i></b>					<b>36,674.1</b>	<b>36,674.1</b>

CONTEXT: The government restructuring of December 12, 2003, changed the role of the Secretariat. In particular, the Secretariat was mandated to provide more rigorous oversight of government expenditures. The 2004-05 Main Estimates were developed on the existing business line structure, whereas the Planned Spending figures in the *Report on Plans and Priorities* projected the initial plans for restructuring in accordance with the new mandate. In June 2004, the Secretariat initiated an in-depth reorganization process, which included the re-alignment of resources. As this reorganization was not completed until early 2005-06, the Total Authorities and Actual figures reported above are based on the original structure (Main Estimates). In some cases, Actual Spending by business line exceeds Total Authorities, due to internal reallocation.

1. Total Authorities for Centrally Administered Funds include Treasury Board Centrally Financed Votes 5, 10, and 20. These funds include permanent transfers to other departments and agencies from Vote 5 and Vote 10, which reduces the Secretariat's Authorities. The departmental performance reports of recipient departments and agencies show an increase in Authorities, as well as in Actual expenditures.
2. Includes information related to the following: President's Office, Secretary's Office, Associate Secretary's Office, Legal Services, Strategic Policy and Communications, Corporate Services, and other central costs.
3. Expenditures totalling \$315.4 thousand, primarily for freight and tenant services, were incorrectly reflected under the Expenditure Management and Planning business line in the 2004-05 Public Accounts. They are appropriately shown here under the Secretariat's Corporate Administration business line.

Table 9-A: 2004-05 User Fee Reporting Template—User Fees Act

(\$ thousands)		2004-05				Planning Years					
A. User Fee	Fee Type	Access to Information Act	Date Last Modified	Forecast Revenue	Actual Revenue	Full Cost	Performance Standard	Performance Results	Fiscal Year	Forecast Revenue	Estimated Full Cost
Fees charged for the processing of access requests filed under the Access to Information Act	0	Access to Information Act	1992	1.5	0.8	316.5	Framework under development by the Secretariat  For more information, visit <a href="http://lois.justice.gc.ca/en/a-1/8.html">http://lois.justice.gc.ca/en/a-1/8.html</a> .	Statutory deadlines met 86% of the time	2005-06 2006-07 2007-08	1.0 1.2 1.4	320.0 340.0 360.0
						Subtotal (R)	Subtotal (R)	Subtotal (R)	Subtotal: 2005-06	2005-06	2005-06
						Subtotal (O)	Subtotal (O)	Subtotal (O)	Subtotal: 2006-07	2006-07	2006-07
						Total	Total	Total	Subtotal: 2007-08	2007-08	2007-08
									Total	Total	Total
									3.6	3.6	1020.0

It is the department's practice to waive fees where the total owing per request amounts to less than \$25.00, when the request has not been answered within the legislated time frames and additional costs would normally have been incurred, or there is a public interest in disclosure. There was a significant increase in the number of times fees were waived in 2004-05, due to the informal processing of monthly requests for the reports generated by the Co-ordination of Access to Information Requests System (CAIRS). It was also due to a new electronic disclosure service that the Secretariat is now able to offer. In order to reduce costs and increase efficiency, documents released are provided on CD-ROM, which means that no reproduction fees are charged to the applicant.

**Table 9-B: 2004-05 User Fee Reporting Template—Policy on Service Standards for External Fees**

A. External Fee	Service Standard <sup>1</sup>	Performance Result <sup>2</sup>	Stakeholder Consultation
Fees charged for the processing of access requests filed under the <i>Access to Information Act</i>	<p>Framework under development by the Secretariat</p> <p>For more information, visit <a href="http://lois.justice.gc.ca/en/a-1/8.html">http://lois.justice.gc.ca/en/a-1/8.html</a>.</p>	Statutory deadlines met 86% of the time	The service standard is established by the <i>Access to Information Act</i> and the <i>Access to Information Regulations</i> . Consultations with stakeholders were undertaken for amendments made in 1986 and 1992.
<p><b>B. Other Information</b></p> <p>Two delay complaints were filed with the Office of the Information Commissioner. One was not substantiated and one was resolved to the satisfaction of the Information Commissioner.</p> <p>It is the department's practice to waive fees where the total owing per request amounts to less than \$25.00, when the request has not been answered within the legislated time frames and additional costs would normally have been incurred, or there is a public interest in disclosure. There was a significant increase in the number of times fees were waived in 2004-05, due to the informal processing of monthly requests for the reports generated by the Co-ordination of Access to Information Requests System (CAIRS). It was also due to a new electronic disclosure service that the Secretariat is now able to offer. In order to reduce costs and increase efficiency, documents released are provided on CD-ROM, which means that no reproduction fees are charged to the applicant.</p>			

**Table 10: Details on Project Spending by Business Line / Priority**

(\$)	2004-05						
	Current Estimated Total Cost	2002-03 Actual	2003-04 Actual	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Business Line: Expenditure Management and Planning							
Priority: Expenditure Management							
Expenditure Management Information System— Phase I	36,314,000	-	5,021,681	2,269,299	15,608,299	15,608,299	<b>15,906,564</b>

EMIS project actual expenditures exceeded annual project authorities for 2004-05, due to exceptional one-time costs incurred in that year, including additional priority tasks for ERC delivery.



## Table 11: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations for Fiscal Year 2004–05

### Response to Parliamentary Committees

Government Response to the First Report of The Standing Committee on Public Accounts

Tabled March 23, 2005

The House of Commons Standing Committee on Public Accounts made recommendations relevant to the Secretariat on the monitoring and enforcement of compliance with Treasury Board policies, Secretariat intervention in cases of non-compliance, and action plans for compliance for smaller departments and agencies. The recommendations also included elements related to the Secretariat's responsibilities in contracting and supporting small departments and agencies in both internal audit and monitoring of contracting activities.

In response, the Secretariat is "implementing broad measures to strengthen accountability and compliance," including activities described throughout this document. Treasury Board oversight policies were amended and strengthened through Budget 2004 measures. Work on the *Policy on Internal Audit* across the Secretariat also addresses specific needs of small departments and agencies. Finally, the Secretariat committed to preparing a Guide for Managers and Internal Audit: Monitoring Procurement and Contracting, Contracts Disclosure and developing the Professional Development and Certification Program by fall 2005.

See [http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gr-rg/2005/0323\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gr-rg/2005/0323_e.asp).

### Response to the Auditor General

Report 1, Chapter 3 ("Modernization of Human Resources"), 4 ("Accountability"), and 8 ("Managing Government") of the February 2005 Report of the Auditor General to the House of Commons

Tabled February 15, 2005

The Office of the Auditor General (OAG) conducted performance audits that examined whether the government was managing its programs with due regard to economy, efficiency, and environmental impact and had measures in place to determine their effectiveness.

The Treasury Board was mentioned in three chapters of this report. For Chapter 3, "Modernization of Human Resources Management: Managing the Reforms," the OAG stated that, while the government is making satisfactory progress in the early stages of its new human resources management in the federal Public Service, the Treasury Board needed to ensure that the three agencies that now carry out the various aspects of its role as employer (the Treasury Board of Canada Secretariat, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, and the Canada School of Public Service) integrate their activities more formally and fully. The Secretariat generally agreed with OAG recommendations.

Chapter 4, "Accountability of Foundations," found that, despite a number of improvements to the framework for the accountability of foundations to Parliament, overall progress was unsatisfactory. The Secretariat disagreed with the OAG's conclusions.

Chapter 8, "Managing Government: Financial Information," found that progress on the use of improved financial information in departments and agencies, and improvements in its financial information systems supporting that information, was unsatisfactory. The Secretariat agreed with OAG recommendations and planned actions to address the recommendations.

See [http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/media.nsf/html/20050200pr\\_e.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/media.nsf/html/20050200pr_e.html).

Report 1, Chapter 7 ("Managing Government") of the March 2004 Report of the Auditor General to the House of Commons

Tabled March 30, 2004

This OAG report preformed an audit focussed on the overall management of the initiative to enhance national security and the co-ordination of intelligence among departments and agencies, undertaken after the terrorist attacks on the United States on September 11, 2001.

Chapter 7 of this report, "Managing Government: A Study of the Role of the Treasury Board and its Secretariat," characterized a study undertaken by the OAG on the key challenges the government faces in carrying out its agenda to strengthen management across the federal public sector. This study provides Parliament with information on the key challenges that the Treasury Board and its Secretariat face in developing, refining, and implementing the federal government's management agenda. The study is a first step in the development of a longer-term audit plan for the OAG, covering key elements of the federal government's management agenda and the Treasury Board's role in them.

See [http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20040300c\\_e.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20040300c_e.html).

### External Audits or Evaluations

No external audits or evaluations were conducted.

### Internal Audits or Evaluations

Review of Policy Monitoring

See [http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/rpm-esp\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/rpm-esp_e.asp).

Strategic Plan Development Process

See [http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/spdp-peps\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/spdp-peps_e.asp).

**Table 12: Sustainable Development Strategies (SDS)**

Points to address	Departmental Input
1. What are the key goals, objectives, and/or long-term targets of the SDS?	The SDS contains 28 commitments, many with specific targets. The three key goals are 1. Support departments in setting, achieving, and reporting on sustainable development goals; 2. Make progress on federal priorities related to Sustainable Development (SD); and 3. Make the Secretariat's operations more environmentally friendly.
2. How do your key goals, objectives, and/or long-term targets help achieve your department's strategic outcomes?	All three of the Secretariat's SDS goals relate to its outcome, namely rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians. As Management Board for the Government of Canada, the Treasury Board is uniquely positioned to ensure that the values, principles, and practices of SD are integrated into departmental management systems, including planning and reporting.
3. What were your targets for the reporting period?	A summary is provided below.
4. What is your progress (this includes outcomes achieved in relation to objectives and progress on targets) to date?	A summary is provided below.
5. What adjustments have you made, if any? (To better set the context for this information, discuss how lessons learned have influenced your adjustments.)	If a lesson has been learned, it is that clear accountability for results is required if SD is going to be advanced. The transition to sustainable management practices is a significant change, not easily achieved. In those areas where some progress and success were achieved (contaminated sites, building of horizontal frameworks), leads have been identified and there has been clear accountability.

In 2004–05, the Secretariat began implementation of its new 2004–06 Sustainable Development Strategy (SDS). The Strategy has three goals: Supporting departments in setting, achieving, and reporting on sustainable development goals; making progress on federal priorities related to sustainable development; and making the Secretariat's operations more environmentally friendly. The Strategy made 28 commitments across the three goals. Approximately half of the commitments have been fulfilled in the first year alone, although many are ongoing activities and responsibilities for the Secretariat.

The highlight of the first year of activities under the new SDS is the dramatic progress made in improving management practices on files relating to sustainable development (Goal 1: Support departments in setting, achieving, and reporting on sustainable development goals). The Climate Change Project Office spearheaded the creation of the Performance Management Framework (PMF) for all government activities under the file. The PMF provides a common, government-wide approach to the collection, management, and public reporting of financial and non-financial information. This type of framework helps departments to better manage and report on their SD-related programs and in turn helps the Secretariat provide quality information and recommendations to executives and ministers. The success of the Climate Change



framework is being replicated for Water, Greening Government Operations, and Aboriginal files. Very recently, the Secretariat has undertaken the development of a prototype Web tool for tracking and reporting of PMF data on horizontal files. The tool may simplify and improve departmental reporting.

Good progress was also made under Goal 2 (Make progress on federal priorities related to SD) in the SDS, where the Secretariat committed to making progress on Contaminated Sites and Greening of the Federal Fleet. The *Motor Vehicle Policy* and the *Executive Vehicle Policy* have been re-written (although not consolidated) and are now in draft format as two chapters of the *Fleet Management Directive*. Consultation has taken place with departments and agencies, and comments from these organizations have been addressed.

Progress was also seen in making the Secretariat's operations more environmentally friendly (Goal 3: Make the Secretariat's operations more environmentally friendly). A volunteer network of employees dedicated to reducing resource consumption and raising awareness, the Green Citizenship Network, was successfully established. The Network includes employees from the Public Service Commission of Canada, PSHRMAC, and the Department of Finance Canada that share facilities with us. This innovative and collaborative effort has already resulted in a detailed action plan for reducing solid waste, and energy and paper consumption. Thirteen activities will roll out and be monitored over the next year. The Network plans to continue developing more aggressive plans to green the Secretariat's operations.

True to the Secretariat's SDS commitment on contaminated sites, in 2004-05, the Secretariat worked closely with Environment Canada to jointly manage the implementation of the Federal Contaminated Sites Accelerated Action Plan (FCSAAP) Program. Funds were expended to conduct 242 site assessments (\$4.48 million) and care and maintenance remediation work on 55 Class 1 contaminated sites (\$85.112 million). In addition, following the commitment in the 2004 budget, the Secretariat and Environment Canada designed and prepared, for Cabinet approval, an enhanced contaminated sites program, including strengthened governance, accountability, and reporting mechanisms. The Secretariat continued maintenance of the Federal Contaminated Sites Inventory and commenced work on the re-design and enhancement of the system. The completeness and accuracy of the data reported by departments is greatly improved.

Some commitments in the SDS remain to be fulfilled. Notably, the Secretariat has not yet closely integrated SD considerations into the work of Secretariat analysts (under Goal 1). Training for analysts on the linkages between their work and SD is planned for the coming year. Second, the departmental guidelines for SD reporting in RPPs and DPRs have not yet been improved (Goal 1). Much opportunity remains to improve the Secretariat's management practices to better support departments in achieving government-wide objectives on SD.



**Table 13: Procurement and Contracting**

Points to address	Organization's Input
1. Role played by procurement and contracting in delivering programs	Procurement and contracting play a vital role in ensuring that the goods and services needs of the Secretariat are met in a timely manner, while ensuring that the laws, policies, and guidelines governing government procurement are respected.
2. Overview of how the department manages its contracting function	Contracting and procurement activity in the Secretariat is centralized. While managers have delegated authority to enter into contracts, contract documents and financial commitments are created by the centralized Contracting Section. The Contracting Section also provides advice and guidance on all aspects of the contracting process. The Secretariat has a Contract Review Committee that reviews all contracts with an estimated value of greater than \$10,000. Procurement of goods is also carried out centrally with the exception of purchases made using acquisition cards.
3. Progress and new initiatives enabling effective and efficient procurement practices	The Secretariat has developed a manager's desktop guide to contracting that will be accessible through the Secretariat's intranet. The process for service contracts with an estimated value of less than \$10,000 has been streamlined in order to expedite the process and encourage compliance with contracting policies and procedures. Under procurement reform, the Secretariat is making broader use of standing offers and supply arrangements. Managers are also encouraged to make use of the acquisition card program to meet low dollar value needs.

**Table 14: Travel Policies**

The Secretariat adheres to travel policies and parameters as established by the *Special Travel Authorities* and the *Travel Directive*, Rates and Allowances.





Tableau 13 : Approvisionnement et passation des marchés publics

Points à aborder :		Apport de l'organisation :	
--------------------	--	----------------------------	--

1	Rôles joués par les approvisionnements et la passation des marchés dans la mise en œuvre des programmes	Les pratiques relatives à l'approvisionnement et à la passation des marchés jouent un rôle essentiel pour garantir que les besoins du Secrétariat en matière de biens et services sont satisfaits en temps opportun et que les lois, les politiques et les lignes directrices qui régissent la passation des marchés publics sont respectées.	
---	---	---	--

2	Aperçu des modalités de gestion de la fonction de la passation des marchés au sein du ministère	La passation des marchés et l'approvisionnement sont centralisés au Secrétariat. Les gestionnaires ont le pouvoir délégué de passer des marchés, mais une section centralisée établit les contrats et les engagements financiers. Elle donne aussi des conseils et élabore des lignes directrices sur tous les aspects de la passation des marchés. Le Secrétariat a mis sur pied un comité d'examen des marchés qui passe en revue tous les marchés dont la valeur est estimée à plus de 10 000 \$. L'acquisition de biens est aussi centralisée, exception faite de l'acquisition de biens au moyen de cartes d'achat.	
---	---	--	--

3	Progrès et nouvelles initiatives permettant la mise en œuvre de pratiques d'approvisionnement efficaces et efficientes	Le Secrétariat a élaboré un guide électronique sur la passation des marchés qui sera mis en ligne sur son site Intranet. Il a simplifié le processus de passation de marchés de services dont la valeur est estimée à 10 000 \$ ou moins afin d'accélérer le traitement des demandes et de favoriser le respect des politiques et des procédures relatives à la passation des marchés. Dans le cadre de la réforme des activités d'approvisionnement, le Secrétariat fait davantage appel aux offres à commandes et aux accords en matière d'approvisionnement. De plus, les gestionnaires sont incités à utiliser des cartes d'achat pour leurs besoins de faible valeur.	
---	--	--	--

Tableau 14 : Politiques relatives aux déplacements

Le Secrétariat appuie les politiques et les paramètres à l'égard des déplacements qui sont définies dans les *Instructions spéciales de voyager* et les *Directives sur les voyages*, les taux et les indemnités.



Il reste quelques engagements à réaliser dans le cadre de la SDD. En particulier, le Secrétariat n'a pas encore intégré de près les considérations de développement durable dans les travaux des analystes du Secrétariat (au titre de l'objectif 1). Des séances de formation concernant les liens entre ces travaux et le développement durable sont prévues l'an prochain à l'intention des analystes. En outre, les lignes directrices ministérielles relatives à la communication des informations concernant le développement durable dans les RPP et les RMR n'ont pas encore été améliorées (objectif 1). Il reste beaucoup à faire pour améliorer les pratiques de gestion du Secrétariat afin de mieux accompagner les efforts que font les ministères pour réaliser les objectifs de développement durable qui ont été définis pour l'ensemble de l'administration fédérale.

informations financières et non financières. Grâce à ce cadre, les ministères peuvent mieux gérer leurs programmes liés au développement durable et faire rapport, ce qui, à son tour, aide le Secrétariat à bien informer les cadres supérieurs et les ministères et à leur faire des recommandations de grande qualité. Le succès du cadre pour les changements climatiques est en voie d'être reproduit pour les dossiers sur l'eau, l'écologisation des opérations gouvernementales et les Autochtones. Il y a peu de temps, le Secrétariat a entrepris la mise au point d'un prototype d'outil Web pour suivre et communiquer les données du CCIR dans les dossiers horizontaux. Cet outil est susceptible de simplifier et d'améliorer la communication des données dans les services ministériels.

Des projets importants ont été accomplis aussi au titre de l'objectif 2 (faire des progrès au regard des priorités fédérales liées au développement durable) dans la SIDI, où le Secrétariat s'est engagé à faire avancer la décontamination des sites et l'écologisation du parc de véhicules fédéral. La *Politique sur les véhicules automobiles* et la *Politique sur les véhicules de fonction* ont été remaniées (sans toutefois avoir été consolidées) et forment le texte provisoire de deux chapitres de la *Directive sur la gestion des parcs automobiles*. Des consultations ont eu lieu avec des ministères et des organismes dont les avis ont été pris en compte.

Pour ce qui est de rendre les opérations du Secrétariat plus respectueuses de l'environnement (objectif 3 : rendre les activités du SCT plus écologiques), certains progrès ont été accomplis. Le Réseau d'écoavis, qui réunit des fonctionnaires bénévoles dans le but de réduire la consommation des ressources et de sensibiliser l'opinion, a pu être établi. Il comprend des fonctionnaires de la Commission de la fonction publique du Canada, de l'ACRHPC et du ministère des Finances qui partagent des locaux avec nous. Cet effort de collaboration novateur a d'ores et déjà abouti à un plan d'action détaillé visant à réduire les déchets solides et la consommation de papier. Treize activités seront lancées et feront l'objet d'un suivi au cours de la prochaine année. Le Réseau envisage de continuer à élaborer des plans plus ambitieux pour rendre plus écologiques les opérations du Secrétariat.

Il est à noter que le SCT a pris dans sa SIDI concernant les sites contaminés, en 2004-2005, le Secrétariat a collaboré étroitement avec l'Environnement Canada pour administrer conjointement le Plan d'action accéléré des sites contaminés fédéraux (PAAALCF). Des fonds ont été affectés à la réalisation de 242 évaluations (4,48 millions de dollars) ainsi qu'à la prise en charge et à l'entretien ou la remise en état de 55 sites contaminés de classe 1 (85 112 000 dollars). En outre, conformément à l'engagement qui a été pris dans le Budget de 2004, le Secrétariat et l'Environnement Canada ont conçu et élaboré, pour le soumettre à l'approbation du Conseil, un programme amélioré des sites contaminés, qui prévoit notamment le renforcement de la gouvernance, de la reddition de comptes et des mécanismes de communication des informations. Le Secrétariat a continué à mettre à jour le Répertoire fédéral des sites contaminés et a entrepris la réforme et l'amélioration du système. Les données communiquées par les ministères sont désormais beaucoup plus complètes et exactes.

Tableau 12 : Stratégie de développement durable (SDD)

Points à aborder		Apport du Ministère
1. Quels sont les buts ou objectifs clés, ou les cibles à long terme de la SDD?	La stratégie de développement durable comprend 28 engagements, dont bon nombre sont assortis de cibles précises. Les trois buts clés sont : 1) Aider les ministères à établir et à réaliser des objectifs de développement durable, et à en faire rapport; 2) faire des progrès au regard des priorités fédérales liées au développement durable; 3) rendre les activités du Secrétariat plus écologiques.	
2. En quoi vos buts ou objectifs clés ou les cibles à long terme aident-ils à obtenir les résultats stratégiques souhaités par le ministère?	Les trois buts de la stratégie de développement durable du Secrétariat concourent au résultat, à savoir une gestion rigoureuse des ressources publiques qui produit des résultats pour les citoyens. En tant que conseil de gestion du gouvernement du Canada, le Conseil du Trésor est particulièrement bien placé pour veiller à l'intégration des valeurs, principes et pratiques du développement durable dans les systèmes de gestion du ministère, notamment dans la planification et la communication des informations.	
3. Quels sont vos cibles pour la période considérée ?	Un résumé en est donné ci-après.	
4. Quels progrès (y compris les résultats obtenus par rapport aux objectifs et aux cibles) ont été accomplis jusqu'ici?	Un résumé en est donné ci-après.	
5. Avez-vous corrigé le tir ? Le cas échéant, comment ? (Pour mieux donner le contexte de cette information, dites en quoi les leçons que vous avez tirées vous ont aidé à corriger le tir.)	La grande leçon qui en a été tirée, c'est qu'il faut une grande transparence des responsabilités en ce qui concerne les résultats pour faire progresser le développement durable. Le passage à des pratiques de gestion durables représente un changement important, qui n'est pas facile à réaliser. Là où il y a eu quelques progrès et des succès (sites contaminés, mise en place de cadres horizontaux), des impulsions étaient données et les responsabilités étaient bien définies.	

En 2004-2005, le Secrétariat a commencé à mettre en œuvre sa nouvelle stratégie de développement durable (SDD) pour 2004-2006. Cette stratégie comprend trois objectifs : aider les ministères à établir et à réaliser des objectifs de développement durable, et à en faire rapport; faire des progrès au regard des priorités fédérales liées au développement durable; rendre les activités du SCT plus écologiques. Ils sont assortis de 28 engagements. Environ la moitié des engagements ont été concrétisés pendant la première année, quoique bon nombre soient des activités et responsabilités qui se poursuivent pour le Secrétariat.

La première année des activités dans le cadre de la nouvelle SDD a été marquée par les progrès spectaculaires qui ont été accomplis dans l'amélioration des pratiques de gestion concernant les dossiers qui se rapportent au développement durable (objectif 1 : aider les ministères à établir et à réaliser des objectifs de développement durable, et à en faire rapport). Le bureau de projet sur le changement climatique a été le fer de lance de la création du Cadre de gestion du rendement (CGR) pour toutes les activités menées par le gouvernement à ce titre. Le CGR est une méthode commune à toute l'administration fédérale, de collecte, de gestion et de communication des

Voir [http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/media/nst/html/20050200pr\\_f.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/media/nst/html/20050200pr_f.html).

Rapport 1, chapitre 7 (Gestion gouvernementale) du rapport de mars 2004 au Parlement de la vérificatrice générale (déposé le 30 mars 2004)

Cette vérification a porté sur la gestion globale de l'initiative visant à améliorer la sécurité nationale et sur la coordination des activités de renseignement entre les ministères et les organismes, suite aux attentats terroristes du 11 septembre 2001 aux États-Unis.

Le chapitre 7 de ce rapport, *La gestion gouvernementale : Étude du rôle du Conseil du Trésor et de son Secrétariat*, présente une étude qui a été entreprise par le BVC sur les principaux défis que le gouvernement doit relever pour renforcer la gestion dans l'ensemble du secteur public fédéral. De plus, cette étude fournit au Parlement de l'information sur les principaux défis que le Conseil du Trésor et son Secrétariat doivent relever en vue d'élaborer, d'améliorer et de mettre en œuvre le programme de gestion du gouvernement fédéral. Elle constitue une première étape dans l'élaboration d'un plan de vérification à long terme du Bureau du vérificateur général, portant sur les éléments clés du programme de gestion du gouvernement fédéral et le rôle joué par le Conseil du Trésor à cet égard.

Voir <http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/rapports/nst/html/20040300cf.html>

## Vérifications ou évaluations externes

Il n'y a eu aucune vérification ou évaluation externes.

## Vérifications ou évaluations internes

Examen de la surveillance des politiques

Voir [http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/rpm-esp\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/rpm-esp_f.asp).

Vérification interne du processus d'élaboration du plan stratégique

Voir [http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/spdp-peps\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/orp/2004/spdp-peps_f.asp).



## Tableau 11 : Réponses données aux rapports des comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pendant l'exercice 2004-2005

### Réponse donnée aux comités parlementaires

La réponse du gouvernement au Premier rapport du Comité permanent des comptes publics

Déposé le 23 mars 2005

Le Comité permanent de la Chambre des communes des comptes publics a formulé des recommandations qui sont pertinentes pour le Secrétariat. Elles concernaient la surveillance et l'application des politiques du Conseil du Trésor, les mesures prises par le Secrétariat dans les cas de non-respect et des plans d'action pour assurer la conformité des petits ministères et organismes. Ces recommandations comportaient en outre des éléments qui visaient les responsabilités du Secrétariat dans le secteur des marchés publics et l'aide apportée aux petits ministères et organismes dans les domaines de la vérification interne et de la surveillance des activités de passation des marchés.

Suite à ce rapport, le Secrétariat « met en œuvre de vastes mesures pour renforcer la responsabilisation et la conformité », notamment les actions décrites dans le présent rapport. Les politiques du Conseil du Trésor relatives à la surveillance ont été modifiées et renforcées dans le cadre de mesures prévues dans le Budget de 2004. Les efforts déployés dans l'ensemble du Secrétariat en faveur de la *Politique sur la vérification interne* visent également à répondre aux besoins spécifiques des petits ministères et organismes. Enfin, le Secrétariat s'est engagé à établir un Guide des gestionnaires et des vérificateurs internes pour la surveillance des acquisitions et de la passation des marchés, la divulguation des contrats et à élaborer un Programme de perfectionnement professionnel et de certification au plus tard à l'automne 2005.

Voir [http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gr-rgr/2005/0323\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gr-rgr/2005/0323_f.asp).

### Réponses données aux rapports de la vérificatrice générale

Rapport 1, chapitre 3 (Modernisation des ressources humaines), chapitre 4 (Reddition de comptes), et chapitre 8 (Gestion gouvernementale) du Rapport de février 2005 au Parlement de la vérificatrice générale (déposé le 15 février 2005)

Le Bureau du vérificateur général (BVG) a exécuté des vérifications de gestion en vue de déterminer si le gouvernement administrait ses programmes en tenant dûment compte de l'économie, de l'efficacité et de leurs répercussions sur l'environnement et s'il y avait des mesures pour évaluer leur efficacité.

Le Rapport fait mention du Conseil du Trésor dans trois chapitres. En ce qui concerne le chapitre 3, *La modernisation de la gestion des ressources humaines : la gestion des réformes*, le BVG a constaté que le gouvernement progressait de manière satisfaisante au cours des toutes premières étapes de la mise en œuvre de son nouveau cadre de gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale, mais que le Conseil du Trésor doit veiller à ce que les trois organismes (le Secrétariat du Conseil du Canada, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada), qui sont désormais chargés des divers aspects de son rôle d'employeur, intègrent davantage toutes leurs activités. Le Secrétariat accepte, en général, les recommandations qui ont été formulées par le BVG à cet égard.

Dans le chapitre 4, *La reddition de comptes des fondations*, le BVG a constaté que, malgré certaines améliorations apportées au cadre de reddition de comptes des fondations au Parlement, les progrès étaient insatisfaisants dans l'ensemble. Le Secrétariat n'est cependant pas d'accord avec les conclusions du BVG.

Dans le chapitre 8, *La gestion gouvernementale : l'information financière*, le BVG a constaté que les progrès accomplis concernant l'utilisation d'une information financière de meilleure qualité dans les ministères et les organismes et l'amélioration des systèmes d'information financière qui servent à produire cette information étaient insatisfaisants. Le Secrétariat est d'accord avec les recommandations du BVG et prévoit prendre des mesures pour donner suite à ses recommandations.

Tableau 10 : Détails des dépenses de projet par secteur / priorité

2004-2005						
Secteur	Coût total estimatif	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations
Gestion et planification						
des dépenses						
Priorité						
Gestion des dépenses						
Système						
d'information						
des dépenses						
- Phase I						
	36 314 000	- 5 021 681	2 269 299	15 608 299	15 608 299	15 906 566

Les dépenses réelles du projet du SIGD ont dépassé les autorisations annuelles de 2004-2005 à cause des coûts ponctuels engagés au cours de l'exercice, y compris les tâches prioritaires supplémentaires du CED.

**Tableau 9-B : Rapport sur les frais d'utilisation de 2004-2005 — Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation**

A. Frais d'utilisation	Norme de service <sup>1</sup>	Résultats liés au rendement <sup>1</sup>	Consultations auprès des intervenants
Frais exigés pour le traitement des demandes d'accès à l'information, aux termes de la Loi sur l'accès à l'information	Cadre en voie d'élaboration par le Secréariat  Pour obtenir un complément d'information, visitez <a href="http://lois.justice.gc.ca/fr/a-1/8.html">http://lois.justice.gc.ca/fr/a-1/8.html</a>	Les échéances obligatoires sont respectées dans 86 % des cas	La norme de service est établie par la Loi sur l'accès à l'information et le Règlement qui s'y rattache. Des consultations ont été menées auprès des parties concernées pour les modifications qui ont été apportées en 1986 et en 1992.
<p><b>B. Autres renseignements :</b></p> <p>Deux plaintes pour retard ont été déposées auprès du Commissariat à l'information du Canada. Une plainte était non fondée et l'autre a été réglée à la satisfaction du commissaire.</p> <p>Il est de pratique courante au Ministère de dispenser les demandeurs de payer les frais lorsque le total des frais est inférieur à 25 \$ par demande, lorsque les documents demandés n'ont pas été envoyés dans les temps voulus et que des coûts supplémentaires auraient normalement été engagés ou si la divulgation de l'information est d'intérêt public. Il y a eu une hausse importante du nombre de dispenses en 2004-2005, en raison du traitement informel des demandes mensuelles découlant des rapports produits par le Système de coordination des demandes d'accès à l'information (SCDAI). Cette hausse est attribuable aussi au service de communication en ligne dont dispose désormais le Secréariat. Dans le but de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité, les documents sont envoyés sur CD-ROM, ce qui veut donc dire qu'il n'y a aucun frais de photocopie pour le demandeur.</p>			

Tableau 9-A : Rapport sur les frais d'utilisation pour 2004-2005 — Loi sur les frais d'utilisation

2004-2005										Années de planification		
(en milliers de dollars)	Type	Pouvoir d'établissement des frais	Date de la dernière modification	Revenu prévu	Revenu réel	Coût total	Norme de rendement	Résultats liés au rendement	Exercice	Revenu prévu	Coût total	Coût estimatif
A. Frais d'utilisation	0	Loi sur l'accès à l'information	1992	1,5	0,8	316,5	Cadre en voie d'élaboration par le Secrétariat	Les échéances obligatoires sont respectées dans 86 % des cas	2005-2006 2006-2007 2007-2008	1,0 1,2 1,4	320,0 340,0 360,0	
Frais exigés pour le traitement des demandes d'accès à l'information, aux termes de la Loi sur l'accès à l'information							Pour obtenir un complément d'information, visitez <a href="http://lois.justice.gc.ca/ffa-1/8.html">http://lois.justice.gc.ca/ffa-1/8.html</a>					
				Sous-total (R)	Sous-total (R)	Sous-total (R)			Sous-total :	2005-2006	2005-06	
				Sous-total (O)	Sous-total (O)	Sous-total (O)			Sous-total :	2006-2007	2006-07	
				Total	Total	Total			Sous-total :	2007-2008	2007-08	
									Total 3,6		Total	
											1020,0	

B. Date de la dernière modification :

S/O

C. Autres renseignements :

Il est de pratique courante au Ministère de dispenser les demandeurs de payer les frais lorsque leur total est inférieur à 25 \$ par demande, lorsque les documents demandés n'ont pas été envoyés dans les temps voulus et que des coûts supplémentaires auraient normalement été engagés ou si la divulgation de l'information est d'intérêt public. Il y a eu une hausse importante du nombre de dispenses en 2004-2005, en raison du traitement informel des demandes mensuelles découlant des rapports produits par le Système de coordination des demandes d'accès à l'information (SCDAI). Cette hausse est attribuable aussi au service de communication en ligne dont dispose désormais le Secrétariat. Dans le but de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité, les documents sont envoyés sur CD-ROM, ce qui veut donc dire qu'il n'y a aucun frais de photocopie pour le demandeur.



- CONTEXTE : La restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003 a modifié le rôle du Secrétaire. Le Secrétaire a été chargé plus particulièrement d'exercer une plus grande surveillance des dépenses publiques. Le Budget principal des dépenses de 2004-2005 a été préparé en fonction de la structure des secteurs d'activité qui était en place, alors que les données sur les dépenses prévues présentées dans le *Rapport sur les plans et les priorités* tenaient compte des plans initiaux de restructuration, conformément au nouveau mandat. En juin 2004, le Secrétaire a procédé à un vaste réaménagement de sa structure organisationnelle, qui prévoyait une réaffectation des ressources. Comme ce réaménagement ne s'est terminé qu'au début de 2005-2006, les données sur les autorisations totales et les dépenses réelles qui sont présentées ci-dessus sont fondées sur la structure originale du Secrétaire (Budget principal des dépenses). Cependant, dans certains cas, les dépenses réelles par secteur d'activité sont supérieures aux autorisations totales en raison de la réaffectation interne des ressources.
1. Les autorisations totales pour les fonds gérés par l'administration centrale comprennent les crédits du Conseil du Trésor pour les programmes financés par l'administration centrale 5, 10 et 20. Ces fonds sont constitués, entre autres, des transferts permanents aux autres ministères et organismes provenant des Crédits 5 et 10, ce qui réduit les autorisations du Secrétaire. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères et organismes bénéficiaires indiquent une hausse des autorisations ainsi que des dépenses réelles.
  2. Comprend de l'information concernant les secteurs suivants : Bureau du président, Bureau du secrétaire, Bureau du secrétaire adjoint, Services juridiques, Politiques et communications stratégiques, Services ministériels et d'autres coûts centraux.
  3. Des dépenses totalisant 315 400 dollars, qui concernent surtout le transport et les services aux locaux, ont été indiquées par erreur sous le secteur d'activité Gestion et planification des dépenses dans les Comptes publics de 2004-2005. Elles sont indiquées comme il se doit ici sous le secteur d'activité Services administratifs du Secrétaire.

Tableau 8 : Besoins en ressources par direction ou secteur (suite)

2004-2005			
Gestion de l'information et avantages technologiques sociaux dans la fonction publique			
Gestion et planification des dépenses			
(en milliers de dollars)			
Direction du dirigeant principal de l'information			
Budget principal des dépenses	19 260,0		
Depenses prévues	31 660,0		
Autorisations totales	29 771,0		
Depenses réelles	28 163,6		
Direction des ressources humaines			
Budget principal des dépenses	1 628 334,0		
Depenses prévues	1 629 589,0		
Autorisations totales	1 711 185,5		
Depenses réelles	1 453 268,0		
Directions des services administratifs du Secrétariat			
Budget principal des dépenses	50 213,0		
Depenses prévues	48 205,0		
Autorisations totales	48 204,7		
Depenses réelles	36 674,1		
Total			

Tableau 8 : Besoins en ressources par direction ou secteur (suite)

2004-2005				
Gestion de l'information et technologies de l'information				
Gestion et planification des dépenses	Fonction de contrôle	de l'information	et avantages sociaux dans la fonction publique	Services administratifs du Secrétariat
(en milliers de dollars)				
Organisation				
Total				

<b>Secteur des programmes sociaux et culturels</b>				
Budget principal des dépenses	4 176,0	4 176,0	4 176,0	4 176,0
Dépenses prévues	4 176,0	4 176,0	4 176,0	4 176,0
Autorisations totales <sup>1</sup>	4 430,1	4 430,1	4 430,1	4 430,1
Dépenses réelles	4 623,2	4 623,2	4 623,2	4 623,2
<b>Secteur des programmes économiques</b>				
Budget principal des dépenses	4 996,0	4 996,0	4 996,0	4 996,0
Dépenses prévues	4 996,0	4 996,0	4 996,0	4 996,0
Autorisations totales <sup>1</sup>	4 830,5	4 830,5	4 830,5	4 830,5
Dépenses réelles	4 286,5	4 286,5	4 286,5	4 286,5
<b>Secteur des opérations gouvernementales</b>				
Budget principal des dépenses	5 810,0	5 810,0	5 810,0	5 810,0
Dépenses prévues	5 192,7	5 192,7	5 192,7	5 192,7
Autorisations totales <sup>1</sup>	4 235,4	4 235,4	4 235,4	4 235,4
Dépenses réelles	5 130,2	5 130,2	5 130,2	5 130,2
<b>Bureau du contrôleur général</b>				
Budget principal des dépenses	17 497,0	17 497,0	17 497,0	17 497,0
Dépenses prévues	8 527,8	8 527,8	8 527,8	8 527,8
Autorisations totales <sup>1</sup>	17 292,6	17 292,6	17 292,6	17 292,6
Dépenses réelles	18 958,4	18 958,4	18 958,4	18 958,4

Tableau 8 : Besoins en ressources par direction ou secteur

2004-2005		2004-2005	
Gestion de l'information et avantages sociaux dans la fonction publique	Services administratifs du Secrétariat	Gestion et planification des dépenses	Contrôle de l'information de la fonction publique
Organisation (en milliers de dollars)			

Secteur des opérations et des rapports de dépenses		Secteur des opérations et des rapports de dépenses	
Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues
756 278,0	764 299,2	1 524,0	12 894,9
Autorisations	totales <sup>1</sup>	Autorisations	totales <sup>1</sup>
647 527,8	6 505,3	12 816,5	13 309,3
Système d'information sur la gestion des dépenses		Système d'information sur la gestion des dépenses	
Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues
1 524,0	12 894,9	1 524,0	12 894,9
Autorisations	totales <sup>1</sup>	Autorisations	totales <sup>1</sup>
12 816,5	13 309,3	12 816,5	13 309,3
Equipes d'examen de la gestion des dépenses		Equipes d'examen de la gestion des dépenses	
Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues
9 394,0	9 394,0	9 394,0	9 394,0
Autorisations	totales <sup>1</sup>	Autorisations	totales <sup>1</sup>
8 619,7	4 154,2	8 619,7	4 154,2



Tableau 7 : Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

Revenus disponibles

2004-2005					
Revenus	Total des	Budget	Revenus réels	2003-2004	principal
Revenus	Revenus	Revenus	Revenus	2002-2003	principal
réels	réels	réels	réels	réels	réels

Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique

Revenus liés à l'administration du Régime de pensions de retraite de la fonction publique	2 029,0	2 248,4	-	2 989,0	2 989,0
Revenus liés au régime d'assurance de la fonction publique	135 559,0	148 340,8	117 000,0	117 000,0	146 250,0
					174 234,9

Total des revenus disponibles

137 588,0 150 589,2 117 000,0 119 989,0 149 239,0 176 427,2

Revenus non disponibles

2004-2005					
Revenus	Total des	Budget	Revenus réels	2003-2004	principal
Revenus	Revenus	Revenus	Revenus	2002-2003	principal
réels	réels	réels	réels	réels	réels

(en milliers de dollars)

Revenus tirés des droits de stationnement	9 577,0	10 216,0	-	9 500,0	10 511,6
Revenus externes provenant des demandes d'accès à l'information	1,5	1,0	-	-	1,0

Total des revenus non disponibles

9 578,5 10 217,1 - 9 500,0 10 512,6 10 512,6

1 Les autorisations sont estimées à partir des données historiques. Les revenus réels sont supérieurs aux autorisations totales en raison des coûts salariaux plus élevés que ce qui était prévu.

## Tableau 5 : Coût net du ministère

(en milliers de dollars)		2004-2005
Total dépenses réelles		
Plus : services reçus gratuitement		
Locaux fournis par		
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		9 530
Indemnisation des accidentés du travail versée par		
Développement social du Canada (DSC)		-
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par		
Justice Canada		2 865
		1 587 468
Moins : Revenus non disponibles		
		(10 513)
Coût net du Secrétariat pour 2004-2005		
		1 576 955

## Tableau 6 : Passif éventuel

Passif éventuel		(en milliers de dollars)
	31 mars 2004	31 mars 2005
Reclamations et poursuites en instance ou imminentes		
	33 707 763,0	33 767 400,0

### Tableau 4 : Postes votés ou législatifs

2004-2005					
(en millions de dollars)	Postes votés ou législatifs	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Dépenses totales	Autorisations
1		Dépenses de fonctionnement	111 451,0	132 752,0	131 139,5
(S)		Président du Conseil du Trésor — traitement et allocation pour automobile	70,0	70,0	69,7
(S)		Contributions au Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	15 565,0	15 717,0	13 487,2
(S)		Montants adjugés par un tribunal	-	-	-
(S)		Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	-	-	6,5
5		Éventualités du gouvernement <sup>1,82</sup>	750 000,0	750 000,0	640 575,9
10		Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale <sup>1,83</sup>	10 876,0	10 876,0	10 750,3
15		Compensation pour le rajustement des conventions collectives	-	-	-
20		Assurances de la fonction publique <sup>4</sup>	1 609 500,0	1 609 500,0	1 350 001,4
(S)		Loi sur la mise au point des pensions du secteur public	20,0	20,0	24,3
(S)		Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique, d'autres lois concernant la retraite et de la Loi sur l'assurance-emploi	-	-	82 982,0
(S)		Palements liés à l'exécution de l'entente sur la part salariale en vertu de l'article 30 de la Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif	-	-	378,6

1. Les autorisations totales pour les fonds gérés par l'administration centrale comprennent les crédits du Conseil du Trésor pour les programmes financés par l'administration centrale 5, 10 et 20. Ces fonds sont constitués, entre autres, des transferts permanents aux autres ministères et organismes provenant des Crédits 5 et 10, ce qui réduit les autorisations du Secrétaire. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères et organismes bénéficiaires indiquent une hausse des autorisations ainsi que des dépenses réelles.
2. Crédit 5 – Les éventualités du gouvernement servent de supplément à d'autres autorisations pour donner au gouvernement la souplesse voulue afin d'absorber les dépenses imprévues jusqu'à l'obtention de l'approbation du Parlement et pour absorber les coûts supplémentaires liés à la paye, comme les indemnités de départ et les prestations parentales, qui ne figurent pas dans les prévisions ministérielles.
3. Crédit 10 – Les fonds destinés aux initiatives pangouvernementales s'ajoutent aux budgets d'autres ministères et organismes pour la mise en œuvre d'initiatives de gestion stratégiques au sein de la fonction publique du Canada.
4. Crédit 20 – Les assurances de la fonction publique couvrent le paiement de la part des cotisations au titre de la santé, du maintien du revenu et des primes d'assurance-vie qui revient à l'employeur, les paiements aux régimes d'assurance-santé provinciaux, le paiement des charges sociales des provinces, les régimes de pension, d'avantages sociaux et d'assurances destinés aux employés engagés localement à l'extérieur du Canada, le remboursement à certains employés de la part de la réduction de la cotisation d'assurance-chômage.

2004-2005

Budgétaire

Total des dépenses budgétaires nettes	Moins revenus disponibles	Total des dépenses brutes budgétaires	Subventions et contributions	Fonctionnement	Secteurs d'activité (en milliers de dollars)

Fonds gérés par l'administration centrale<sup>3</sup>

10 000,0	-	10 000,0	-	10 000,0	Budget principal des dépenses
10 000,0	-	10 000,0	-	10 000,0	Dépenses prévues
10 000,0	-	10 000,0	-	10 000,0	Autorisations totales
-	-	-	-	-	Dépenses réelles

Total

2 613 962,0	520,0	2 614 482,0	117 000,0	2 497 482,0	Budget principal des dépenses
2 638 204,0	720,0	2 638 924,0	119 989,0	2 518 935,0	Dépenses prévues
2 637 428,6	724,3	2 638 153,0	149 239,0	2 488 914,0	Autorisations totales
1 750 944,7	555,4	1 751 500,1	176 427,2	1 575 072,9	Dépenses réelles

CONTEXTE : La reconstruction du gouvernement du 12 décembre 2003 a modifié le rôle du Secrétariat. Le Secrétariat a été

chargé plus particulièrement d'exercer une plus grande surveillance des dépenses publiques. Le Budget principal des

dépenses de 2004-2005 a été préparé en fonction de la structure des secteurs d'activité qui était en place, alors que les

données sur les dépenses prévues présentées dans le *Rapport sur les plans et les priorités* tenaient compte des plans initiaux

de reconstruction, conformément au nouveau mandat. En juin 2004, le Secrétariat a procédé à un vaste réaménagement de sa

structure organisationnelle, qui prévoyait une réaffectation des ressources. Comme ce réaménagement ne s'est terminé qu'au

début de 2005-2006, les données sur les autorisations totales et les dépenses réelles qui sont présentées ci-dessus sont

fondées sur la structure originale du Secrétariat (Budget principal des dépenses). Dans certains cas, les dépenses réelles par

secteur d'activité sont supérieures aux autorisations totales en raison de la réaffectation interne des ressources.

1. Comprend les dépenses en capital.

Des dépenses d'achat de 25,4 millions de dollars ont été indiquées par le secteur d'activité des services aux locataires, ont été indiquées par

comme il se doit ici sous le secteur d'activité des Services administratifs du SCT.

Les autorisations totales pour les fonds gérés par l'administration centrale comprennent les crédits du Conseil du Trésor pour les

transferts, les fonds de la représentation nationale (5,10 et 20). Ces fonds sont constitués, entre autres, des transferts permanents

aux autres ministères et organismes provenant des Crédits 5 et 10, ce qui réduit les autorisations du Secrétariat. Les rapports

ministériels sur le rendement des ministères et organismes bénéficiaires indiquent une hausse des autorisations ainsi que des

dépenses réelles.

Des dépenses d'achat de 10 000 dollars ont été indiquées par erreur sous le secteur d'activité. Subventions et contributions dans les

Comptes publics de 2004-2005. Elles sont indiquées comme il se doit sous le secteur d'activité Fonctionnement.

Les autres secteurs d'activité et les dépenses réelles en 2004-2005 comprennent 83,4 millions de dollars au titre de paiements légitimes.

Les autres secteurs d'activité et les dépenses réelles en 2004-2005 comprennent 83,4 millions de dollars au titre de paiements légitimes.

leur montant sera connu à la fin de l'exercice.



2004-2005

Budgetaire	Total des dépenses	Moins	revenus disponibles	Total des dépenses budgétaires brutes	Subventions et contributions	Fonctionnement	Secteurs d'activité (en milliers de dollars)

## Gestion de l'information et technologies de l'information

## Activités du Secrétariat

Budget principal des dépenses

19 260,0

200,0

19 260,0

-

19 260,0

Dépenses prévues

31 460,0

200,0

31 660,0

-

31 660,0

Autorisations totales

29 571,0

200,0

29 771,0

-

29 771,0

Dépenses réelles<sup>4</sup>

27 963,6

200,0

28 163,6

-

28 163,6

Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique

## Activités du Secrétariat

Budget principal des dépenses

18 814,0

-

18 814,0

-

18 814,0

Dépenses prévues

20 069,0

-

20 069,0

-

20 069,0

Autorisations totales

18 300,6

-

18 300,6

-

18 300,6

Dépenses réelles

19 881,7

-

19 881,7

-

19 881,7

Fonds gérés par l'administration centrale<sup>3</sup>

Budget principal des dépenses

1 726 000,0

520,0

1 726 520,0

1 17 000,0

1 609 520,0

Dépenses prévues

1 728 989,0

520,0

1 729 509,0

1 19 989,0

1 609 520,0

Autorisations totales<sup>5</sup>

1 841 599,6

524,3

1 842 123,9

1 49 239,0

1 692 884,9

Dépenses réelles<sup>5</sup>

1 609 458,1

355,4

1 609 813,5

1 76 427,2

1 433 386,3

## Services administratifs du SCT

## Activités du Secrétariat

Budget principal des dépenses

40 213,0

-

40 213,0

-

40 213,0

Dépenses prévues

38 205,0

-

38 205,0

-

38 205,0

Autorisations totales

38 204,7

-

38 204,7

-

38 204,7

Dépenses réelles<sup>2</sup>

36 674,1

-

36 674,1

-

36 674,1

Tableau 3 : Utilisation des ressources par secteur d'activité

2004-2005				
Budgetaire				
Secteurs d'activité (en millions de dollars)	Fonction- nement	Subventions et contributions	Total des dépenses budgétaires brutes	Moins revenus disponibles
Total des dépenses budgétaires nettes				
<b>Activités du Secrétariat</b>				
Budget principal des dépenses	32 178,0	-	32 178,0	-
Dépenses prévues	50 109,0	-	50 109,0	-
Autorisations totales	41 133,9	-	41 133,9	-
Dépenses réelles <sup>2</sup>	38 008,7	-	38 008,7	-
Fonds gérés par l'administration centrale <sup>3</sup>	750 000,0	-	750 000,0	-
Budget principal des dépenses	750 844,2	-	750 844,2	-
Dépenses prévues	641 326,2	-	641 326,2	-
Autorisations totales	641 326,2	-	641 326,2	-
Dépenses réelles	-	-	-	-
<b>Fonction de contrôleur</b>				
<b>Activités du Secrétariat</b>				
Budget principal des dépenses	16 621,0	-	16 621,0	-
Dépenses prévues	8 496,0	-	8 496,0	-
Autorisations totales	17 292,6	-	17 292,6	-
Dépenses réelles	18 958,4	-	18 958,4	-
Fonds gérés par l'administration centrale <sup>3</sup>	876,0	-	876,0	-
Budget principal des dépenses	31,8	-	31,8	-
Dépenses prévues	-	-	-	-
Autorisations totales	-	-	-	-
Dépenses réelles	-	-	-	-

**CONTEXTE :** La restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003 a modifié le rôle du Secrétaire. Le Secrétaire a été chargé plus particulièrement d'exercer une plus grande surveillance des dépenses publiques. Le Budget principal des dépenses de 2004-2005 a été préparé en fonction de la structure des secteurs d'activité qui était en place, alors que les données sur les dépenses prévues présentées dans le *Rapport sur les plans et les priorités* tenaient compte des plans initiaux de restructuration, conformément au nouveau mandat. En juin 2004, le Secrétaire a procédé à un vaste réaménagement de sa structure organisationnelle, qui prévoyait une réaffectation des ressources. Comme ce réaménagement ne s'est terminé qu'au début de 2005-2006, les données sur les autorisations totales et les dépenses réelles qui sont présentées ci-dessus sont fondées sur la structure originale du Secrétaire (Budget principal des dépenses). Cependant, dans certains cas, les dépenses réelles par secteur d'activité sont supérieures aux autorisations totales en raison de la réaffectation interne des ressources.

1. Les autorisations totales pour les activités du Secrétaire comprennent le Budget principal des dépenses de 2004-2005 et les Budgets supplémentaires des dépenses, les transferts du Crédit 10 – Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale, des transferts du Crédit 15 – Conventions collectives et autres autorisations.
2. Des dépenses totalisant 315 400 dollars, qui concernent surtout le transport et les services aux locataires, ont été indiquées par erreur sous le secteur d'activité Gestion et planification des dépenses dans les Comptes publics de 2004-2005. Elles sont toutefois indiquées comme il se doit ici sous le secteur d'activité des Services administratifs du SCT.
3. Les autorisations totales pour les fonds gérés par l'administration centrale comprennent les crédits du Conseil du Trésor pour les programmes financés par l'administration centrale 5, 10 et 20. Ces fonds sont constitués, entre autres, des transferts permanents aux autres ministères et organismes provenant des Crédits 5 et 10, ce qui réduit les autorisations du Secrétaire. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères et organismes bénéficiaires indiquent une hausse des autorisations ainsi que des dépenses réelles.
4. Les autorisations totales et les dépenses réelles en 2004-2005 comprennent 83,4 millions de dollars au titre de paiements législatifs qui ne sont pas indiqués dans le Budget principal des dépenses ni les dépenses prévues. Ces paiements sont indiqués lorsque leur montant sera connu à la fin de l'exercice.
5. Conformément à la restructuration du 12 décembre 2003, l'exercice 2003-2004 et les exercices subséquents tiennent compte du transfert de l'Initiative des services de voyage partagés et de Gouvernement en direct à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et de certaines sections du Bureau de la gestion des ressources humaines à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Tableau 2 : Comparaison des dépenses prévues et des équivalents temps plein par secteur d'activité

2004-2005		Gestion et planification des dépenses <sup>2</sup>				
(en milliers de dollars)		Secteurs d'activité				
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales <sup>1</sup>
20 830,0	29 684,8	32 178,0	50 109,0	41 133,9	38 008,	
Activités du Secrétariat						
Fonds gérés par l'administration centrale <sup>3</sup>	-	-	750 000,0	750 844,2	641 326,2	
Fonction de contrôleur						
Activités du Secrétariat	26 661,0	18 956,5	16 621,0	8 496,0	17 292,6	18 958,
Fonds gérés par l'administration centrale <sup>3</sup>	-	-	876,0	31,8	-	
Gestion de l'information et technologies de l'information						
Activités du Secrétariat	31 037,0	22 701,1	19 260,0	31 660,0	29 771,0	28 163,
Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique						
Activités du Secrétariat	83 361,0	19 008,4	18 814,0	20 069,0	18 300,6	19 881,
Fonds gérés par l'administration centrale <sup>3,4</sup>	1 266 459,0	1 362 865,8	1 609 520,0	1 609 520,0	1 692 884,9	1 433 386,
Services administratifs du SCT						
Activités du Secrétariat	42 170,0	127 336,9	40 213,0	38 205,0	38 204,7	36 674,
Fonds gérés par l'administration centrale <sup>3</sup>	-	-	10 000,0	10 000,0	10 000,0	
Total	1 470 518,0	1 580 553,5	2 497 482,0	2 518 935,0	2 488 914,0	1 575 072,
Moins : les revenus non disponibles	(9 577,0)	(10 216,0)	-	(9 500,0)	(10 512,6)	(10 512,6)
Plus : le coût des services reçus gratuitement	13 799,0	13 474,6	-	13 029,7	12 394,6	12 394,
Coût net du Secrétariat	1 474 740,0	1 583 812,1	2 497 482,0	2 522 464,7	2 490 796,0	1 576 954,
Equivalents temps plein <sup>5</sup>	1 354	1 051	980	955	969	99



[illegible]

CONTEXTE : La restructuring du gouvernement du 12 décembre 2003 a modifié le rôle du Secrétariat. Le Secrétariat a été chargé plus particulièrement d'exercer une plus grande surveillance des dépenses publiques. Le Budget principal des dépenses de 2004-2005 a été préparé en fonction de la structure des secteurs d'activité qui était en place, alors que les données sur les dépenses prévues présentées dans le Rapport sur les plans et les priorités tenaient compte des plans initiaux de restructuring, conformément au nouveau mandat. En juin 2004, le Secrétariat a procédé à un vaste réaménagement de sa structure organisationnelle, qui prévoyait une réaffectation des ressources. Comme ce réaménagement ne s'est terminé qu'au début de 2005-2006, les données sur les autorisations totales et les dépenses réelles qui sont présentées ci-dessus sont fondées sur la structure originale du Secrétariat (Budget principal des dépenses). Cependant, dans certains cas, les dépenses réelles par secteur d'activité sont supérieures aux autorisations totales en raison de la réaffectation interne des ressources.

1. Les autorisations totales pour les fonds gérés par l'administration centrale comprennent les crédits 5, 10 et 20 du Conseil du Trésor pour les programmes financés par l'administration centrale. Ces fonds sont consultés, entre autres, des transferts permanents aux autres ministères et organismes provenant des Crédits 5 et 10, ce qui réduit les autorisations du Secrétariat. Les rapports ministériels sur le rendement des ministères et organismes bénéficiaires indiquent une hausse des autorisations ainsi que des dépenses réelles.

2. Des dépenses totalisant 315 400 dollars, qui concernent surtout le transport et les services aux locales, ont été indiquées par erreur sous le secteur d'activité Gestion et planification des dépenses dans les comptes publics de 2004-2005. Elles sont indiquées comme il se doit ici sous le secteur d'activités des Services administratifs du SCT.

3. Les autorisations totales pour les activités du Secrétariat comprennent le Budget principal des dépenses de 2004-2005 et les Budgets supplémentaires des dépenses, les transferts du Crédit 10 – Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale, des transferts du Crédit 15 – Conventions collectives et autres autorisations.

4. Les autorisations totales et les dépenses réelles en 2004-2005 comprennent 83,4 millions de dollars au titre de paiements législatifs qui ne sont pas indiqués dans le Budget principal des dépenses ni les dépenses prévues. Ces paiements sont indiqués lorsque leur montant sera connu à la fin de l'exercice.

Les autorisations totales et les dépenses réelles en 2004-2005 comprennent 83,4 millions de dollars au titre de paiements législatifs qui ne sont pas indiqués dans le Budget principal des dépenses ni les dépenses prévues. Ces paiements sont indiqués lorsque leur montant sera connu à la fin de l'exercice.

Tableau 1 : Tableau de concordance entre les secteurs et les priorités

[illegible]

- ▶ diriger la mise en œuvre et la coordination de la Structure de gestion, des ressources et des résultats;
- ▶ consolider une politique de gestion, y compris de gestion horizontale, et d'évaluation axée sur les résultats, surveiller les évaluations et appuyer le renforcement de la capacité connexe dans l'ensemble du gouvernement;
- ▶ jouer un rôle de premier plan dans le cadre du processus budgétaire et assurer la liaison principale avec le Bureau du Conseil privé et le ministère des Finances du Canada au sujet de questions connexes (p. ex. le cadre financier, la gestion des nouvelles demandes de ressources et les affectations d'autres réserves);
- ▶ gérer les recommandations visant l'accès aux réserves centrales assujetties au contrôle du Conseil du Trésor (p. ex. les réserves de fonctionnement, pour les éventualités et la rémunération);
- ▶ jouer un rôle proactif sur le plan interne, recommander des affectations et mettre en œuvre des initiatives afin d'atteindre les objectifs du Conseil du Trésor au titre de la gestion des dépenses;
- ▶ mener des activités dans les domaines des politiques, de la recherche et de l'analyse au titre des dépenses;
- ▶ diriger l'élaboration du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD).

**L'avocat général principal** et les **Services juridiques** fournissent des services juridiques et des services de contentieux complets au président, au Conseil du Trésor et au Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, notamment en droit commercial, en droit du travail et en droit administratif. En général, ils prodiguent aussi des conseils et un soutien concernant les pouvoirs et les fonctions, en :

- ▶ veillant à ce que le gouvernement exerce ses activités légalement;
- ▶ veillant à ce que le gouvernement respecte les lois et les règlements en vigueur;
- ▶ se chargeant des litiges au nom des employeurs de la fonction publique;
- ▶ collaborant à l'adoption et à la modification des lois, des règlements, des initiatives et des politiques stratégiques, lorsque les responsabilités connexes incombent au président et au Conseil du Trésor.

**Le sous-ministre adjoint, Services ministériels** et la **Direction des services ministériels** fournissent un appui et des services partagés au Secrétaire, au ministère des Finances du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada dans les domaines des ressources humaines, de la gestion financière, des systèmes intégrés, des installations, de l'informatique, de la gestion de l'information et du matériel, de la vérification interne et de l'évaluation, de la sécurité et de l'orientation des employés.

### Le secrétaire adjoint, Pensions et avantages sociaux, relève du secrétaire et fournit les

- ▶ les orientations stratégiques et le leadership stratégique sur les politiques et les programmes de retraites, d'assurance et d'avantages sociaux pour les employés et les retraités. (Cela englobe :
  - ▶ la gestion stratégique des ententes en matière de retraite et d'avantages sociaux qui s'appliquent aux employés et aux retraités de la fonction publique et à d'autres personnes;
  - ▶ l'élaboration, la négociation et la mise en œuvre des régimes de retraite et d'avantages sociaux et des ententes connexes en matière de gouvernance, y compris les cadres législatifs et réglementaires qui répondent aux besoins de l'employeur et des employés à un coût acceptable pour les Canadiens;

- ▶ l'élaboration de stratégies et de processus pour financer efficacement et gérer, aussi bien les finances que les biens, des régimes de retraite et d'avantages sociaux de la fonction publique, des militaires et de la GRC;
- ▶ l'élaboration d'un cadre de gestion des risques y compris les risques juridiques, et la mise en place des mesures adaptées d'atténuation des risques.

Le secrétaire adjoint, Gestion des dépenses, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- ▶ fournir des rapports intégrés et détaillés au Parlement, aux ministères et au public, qui font état des responsabilités de surveillance du Conseil du Trésor au chapitre du rendement en matière de gestion et de la gestion des dépenses (p. ex. le Budget des dépenses, les Rapports sur les plans et les priorités, les Rapports ministériels sur le rendement et *Le rendement du Canada*);
- ▶ être responsable de l'amélioration et de l'élaboration d'instruments de rapport;
- ▶ assurer la liaison principale avec le Parlement pour ce qui est du cycle d'établissement des rapports sur les dépenses;
- ▶ fournir des lignes directrices intégrées et détaillées aux ministères et aux organismes en vue de la préparation de leur Budget principal des dépenses et de leurs budgets supplémentaires, de leurs rapports sur les plans et priorités, des rapports sur le rendement, du document *Le rendement du Canada*;

- ▶ préparer en vue de leur dépôt au Parlement,

- le Budget principal des dépenses et les projets de loi des crédits qui s'y rattachent;
- le Budget supplémentaire des dépenses et les projets de loi des crédits qui s'y rattachent;
- *Le rendement du Canada*;
- les rapports sur les plans et les priorités;
- les rapports ministériels sur le rendement.



- coordonner et appuyer les opérations, les présentations et les programmes de travail du Conseil du Trésor;
- établir une politique pour le ministère et l'ensemble du gouvernement sur la communication, les relations avec les médias et la communication au sein du Conseil du Trésor.

Les **secrétaires adjoints des secteurs de programmes** font tous rapport au secrétaire. Ils sont responsables des **secteurs Affaires internationales, sécurité et justice, Opérations gouvernementales, Programmes économiques et Programmes sociaux et culturels**. Ils

appuient le Conseil du Trésor dans son rôle de conseil de gestion en le consultant sur :

- l'affectation stratégique des ressources et la conception efficace des programmes, à l'intention des ministères et des organismes;
- l'utilisation efficace des ressources;
- la conception et la viabilité des programmes et leur pertinence;
- les contraintes de financement et les stratégies d'atténuation;
- la politique gouvernementale d'ensemble et les questions opérationnelles ainsi que les stratégies de gestion (p. ex. l'intégrité des programmes).

Le **secrétaire adjoint du Secteur des opérations gouvernementales**, est aussi chargé d'apporter son concours sur le plan politique et opérationnel aux sociétés d'État et de surveiller l'application de la politique sur la gestion des biens immobiliers au sein de l'administration fédérale, aux termes de la *Loi sur les biens immobiliers* et des politiques sur les marchés et l'approvisionnement, les matériels et les services communs.

Le **secrétaire adjoint, Relations de travail et opérations de rémunération**, relève du secrétaire et il lui incombe d'appuyer le Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur de la majeure partie des employés de l'administration publique en gérant les relations de travail et les opérations de rémunération. Le secrétaire, au nom du Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur, est chargé d'assurer une saine gestion des relations de travail, et de les influencer favorablement, par le truchement d'organismes comme le Conseil national mixte et le Comité conjoint de transition de carrière. Il dirige toutes les négociations des conventions collectives qui visent la plupart des employés de la fonction publique fédérale et traite les processus de conventions collectives d'organismes indépendants. Il est aussi chargé des exclusions, des ententes sur les services essentiels, de l'accréditation des agents négociateurs, de l'administration de la paye, des groupes exclus, des politiques administratives et relatives à la rémunération des membres de la GRC et des Forces armées, de la représentation des employés, de l'arbitrage des griefs, de la santé et sécurité au travail, des plaintes relatives aux droits de la personne humaine et de la parité salariale.

**Le directeur exécutif.** Acceptation et autorisation des systèmes financiers, rend compte au contrôleur général et il assume les responsabilités suivantes :

- ▶ exercer un leadership et une surveillance sur la politique, la stratégie et les plans visant les systèmes financiers des ministères et de l'ensemble du gouvernement;
- ▶ veiller à ce que les systèmes financiers fournissent une base solide pour l'avis et la mise en place de processus ministériels peu coûteux au regard des résultats et des systèmes automatisés;
- ▶ valider et approuver les systèmes visant la conception et l'élaboration des systèmes financiers des ministères et de l'ensemble du gouvernement.

**Le dirigeant principal de l'information** relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- ▶ fournir des cadres, des politiques et des conseils sur le respect de la vie privée, la sécurité, l'accès à l'information, la divulgation proactive de l'information et l'accessibilité pour appuyer la mise en œuvre des programmes et des services;
- ▶ fournir des cadres, des politiques et des conseils sur un large éventail de questions liées à la gestion de l'information (GI) et aux technologies de l'information (TI) et des questions connexes à l'appui de l'exécution des programmes et de la prestation des services;
- ▶ fournir des stratégies, des conseils et du leadership pour optimiser les dépenses de GI/TI dans l'ensemble du gouvernement et simplifier et réutiliser les données, les solutions et les processus opérationnels communs;
- ▶ structurer et faire progresser le programme de transformation des services à l'échelle du gouvernement afin d'améliorer continuellement la qualité du service et d'accroître la satisfaction des Canadiens envers la prestation de services de leur gouvernement.

**Le secrétaire adjoint.** Priorités et planification ministérielles, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- ▶ élaborer des politiques stratégiques et coordonner les examens des programmes horizontaux;
- ▶ mener des activités de planification stratégiques, qui concernent notamment la gouvernance interne et externe et la gestion du savoir;
- ▶ élaborer et mettre en œuvre le Cadre de responsabilisation de gestion à titre de fondement d'un régime complet de gestion de la reddition de comptes.

**Le secrétaire adjoint.** Communications stratégiques et affaires ministérielles, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- ▶ donner des séances d'information sur les activités parlementaires et du Cabinet à l'intention du président;

- donner l'orientation à suivre pour assurer et exercer les contrôles financiers pertinents et maintenir une saine gestion des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale.

**Le contrôleur général adjoint, Secteur de la gestion financière et de l'analyse**, rend compte au contrôleur général et il assume les responsabilités suivantes :

- diriger, planifier, élaborer, recommander, mettre en œuvre et surveiller les régimes de gestion financière stratégiques et fonctionnels du gouvernement du Canada;
- élaborer, mettre en œuvre et examiner les cadres stratégiques, méthodologiques et législatifs visant la gestion financière et la comptabilité du gouvernement;

- assurer un régime de contrôles internes efficace pour l'ensemble de l'administration fédérale, notamment des normes pour la communication et l'analyse complètes, en temps opportun, de l'information sur le rendement financier de l'ensemble du gouvernement, pour ce qui est notamment des Comptes publics du Canada et des états financiers vérifiés du gouvernement.

**Le contrôleur général adjoint, Vérification interne**, rend compte au contrôleur général et il assume les responsabilités suivantes :

- assurer le leadership et la surveillance de la fonction de vérification interne au sein de la fonction publique;
- élaborer, mettre en œuvre et examiner les politiques, les cadres et les normes de vérification;
- gérer et réaliser en temps voulu les vérifications, y compris celles pour la plupart des petits ministères et organismes.

**Le contrôleur général adjoint, Renforcement des capacités et perfectionnement des collectivités**, rend compte au contrôleur général et il assume les responsabilités suivantes :

- élaborer, mettre en œuvre et surveiller, dans l'ensemble de l'administration fédérale, les exigences visant la certification professionnelle et le renforcement des capacités des responsables de la gestion financière;
- élaborer des stratégies pour l'ensemble du gouvernement et coordonner les programmes connexes en vue de favoriser, sous le signe de l'efficacité, le recrutement, le maintien en poste et la formation de membres qualifiés des collectivités de la gestion financière et de la vérification interne.

## 2. Responsabilités

titulaires de chaque poste qui est mentionné dans l'organigramme.

Dans la prochaine section du rapport, vous trouverez des précisions sur les responsabilités des

Secrétariat.

- ▶ Le Secrétaire des priorités et de la planification ministérielles a été mis sur pied pour renforcer les fonctions de politique stratégique et de planification ministérielle dans l'ensemble du

Le **secrétaire** du Conseil du Trésor rend compte au président et assume les responsabilités suivantes :

- ▶ élaborer les politiques et les priorités qui assureront une gestion prudente et efficace des ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques du gouvernement du Canada afin d'atteindre ses objectifs;

- ▶ suivre de près les programmes de dépenses proposés de tous les ministères et organismes gouvernementaux, et examiner l'élaboration des programmes approuvés pour assurer une gestion efficace des dépenses;

- ▶ recommander une politique de gestion des ressources humaines au Conseil du Trésor dans les domaines de la rémunération, des retraites, des avantages sociaux et des relations de travail, et négocier des conventions collectives avec les divers agents négociateurs.

Le **secrétaire délégué** rend compte au secrétaire et assume les responsabilités suivantes :

- ▶ fournir des avis continus et le soutien requis à la gestion globale des activités du Secrétaire;

- ▶ diriger la création, la mise en œuvre et la surveillance de certaines priorités et initiatives, le cas échéant.

Le **contrôleur général du Canada**, qui bénéficie du concours de trois contrôleurs adjoints, rend compte au président du Conseil du Trésor par l'intermédiaire du secrétaire et il assume les responsabilités suivantes :

- ▶ surveiller toutes les dépenses publiques, notamment examiner et approuver les nouvelles initiatives en matière de dépenses;
- ▶ établir ou examiner les normes et les politiques du gouvernement du Canada en matière de finances, de comptabilité et de vérification;



L'organigramme susmentionné tient compte des divers changements organisationnel qui ont été apportés depuis la publication du *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* afin d'atteindre un certain nombre d'objectifs dont les suivants :

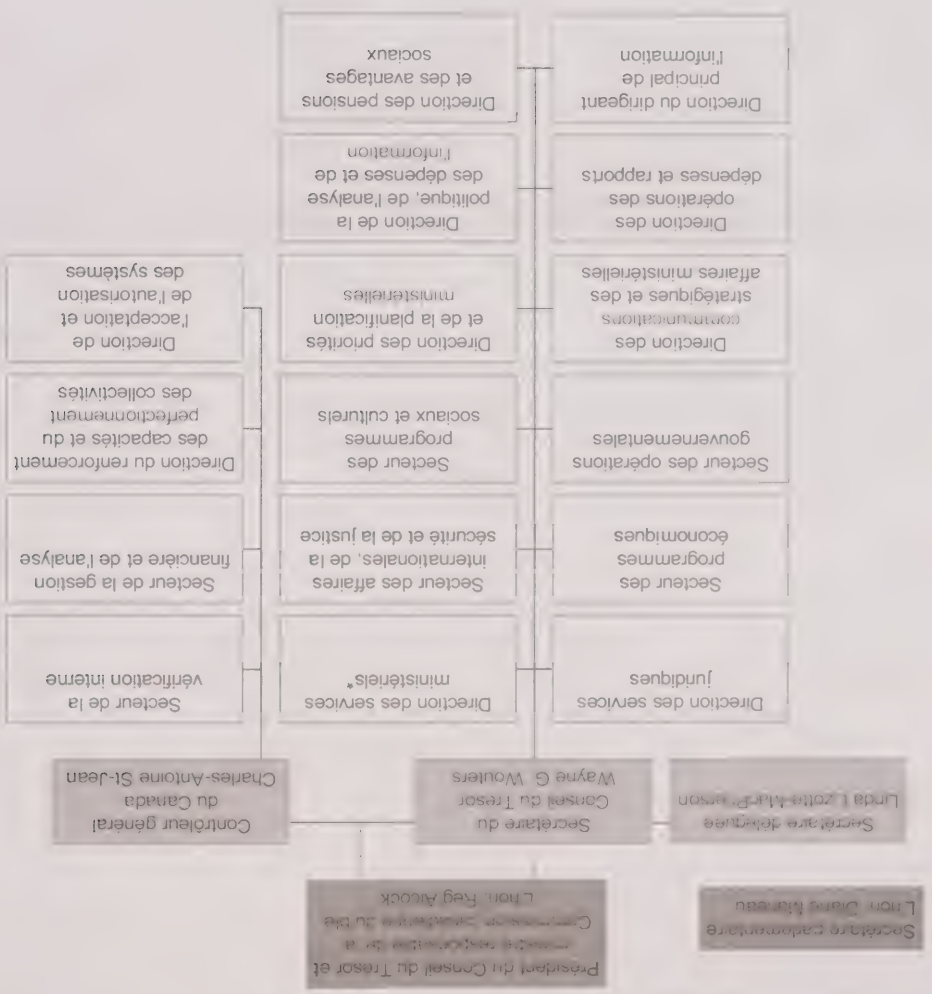
- s'assurer que les structures permettent de s'acquitter de son mandat ainsi que de ses responsabilités et de réaliser ses objectifs; renforcer l'efficacité de la surveillance;
- renforcer la surveillance efficace;
- fournir une plus grande intégration des données et de l'analyse de l'information;
- favoriser une meilleure cohérence interne et externe;
- définir nettement les responsabilités et minimiser et les dédoublements;
- rééquilibrer la charge de travail et les ressources.

Si nous comparons l'organigramme du *Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005* avec celui figurant dans le présent document, voici les modifications qui ont été apportées depuis lors :

- Les liens hiérarchiques entre le contrôleur général du Canada et le secrétaire délégué ont été précisés.
- Le Secrétariat compte maintenant un seul secrétaire associé qui est chargé de donner des avis continuels sur la gestion globale du Secrétariat, de s'occuper de certaines priorités et de diriger la réalisation de certaines initiatives.
- Le travail des équipes d'examen de la gestion des dépenses est achevé.
- Afin que les rapports du contrôleur général du Canada soient plus précis, nous avons élargi la section de l'organigramme qui est réservée à la responsabilisation afin d'y inclure la vérification interne, la gestion financière et l'analyse, le renforcement des capacités et le perfectionnement des collectivités ainsi que l'acceptation et l'autorisation des systèmes financiers.
- Le Secteur des opérations des dépenses et des rapports et le Secteur de la politique des dépenses, de l'analyse et de l'information ont été regroupés dans le Secteur de la gestion des dépenses afin de mettre au point une démarche plus intégrée et plus ciblée servant à exercer et à gérer les fonctions budgétaires au sein du Secrétariat.
- Le Secteur de la politique de gestion et des relations de travail a été scindé pour créer le Secteur des pensions et des avantages sociaux et le Secteur des opérations de rémunération afin de mettre davantage l'accent sur ces deux domaines.
- La politique et les communications stratégiques ont été recentrées pour devenir les communications stratégiques et les affaires ministérielles tandis que la fonction de politique stratégique relève maintenant du Secteur des priorités et de la planification ministérielles.

### 3. Renseignements supplémentaires

#### 1. Organigramme



Les Services ministériels offrent des fonctions partagées au ministère des Finances du Canada, au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

**Le réaménagement des processus opérationnels internes**

Le Secrétariat s'emploie à favoriser la mise en oeuvre du programme d'amélioration de la gestion du gouvernement en modernisant ses processus opérationnels internes. Il a ainsi mis en oeuvre des mesures ponctuelles et permanentes qui sont destinées à améliorer la gouvernance, la planification, la formation et la gestion des connaissances à l'interne et le processus de présentation au Conseil du Trésor.

**Contexte**

Pour accompagner la mise en oeuvre du programme d'amélioration de la gestion dans le secteur public, il importe que le Secrétariat adapte ses processus opérationnels pour favoriser les principales modifications. Les processus opérationnels de base du Secrétariat ont des répercussions sur l'ensemble du gouvernement. Alors que le rendement en matière de gestion, la gestion des dépenses ou la gestion et les contrôles financiers sont en voie d'être réformés, il faut évaluer l'impact des processus opérationnels internes du Secrétariat.

**Faits saillants**

► Le Secrétariat a instauré un nouveau régime de gouvernance dans le but d'améliorer la gestion des services ministériels. Des travaux sont en cours en vue de renforcer l'élaboration des politiques stratégiques, la planification interne et la présentation de rapports, la gestion du savoir, la gestion de l'aide apportée aux ministères, au portefeuille et aux comités consultatifs.

**Le réaménagement des processus opérationnels internes**

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Le Secrétariat renforcera sa capacité de surveillance des ministères et des organismes et améliorera les relations avec les autres organismes centraux.	À compter de 2004 et jusqu'en 2007, le Secrétariat examinera, réaménagera et mettra en oeuvre des processus opérationnels internes essentiels, renforcera sa capacité de surveillance des ministères et des organismes et améliorera les relations avec les autres organismes centraux, le Conseil du Trésor et le Parlement.	Plusieurs processus ont été modernisés dans des domaines comme le régime de gouvernance et le système de gestion et de planification du Secrétariat. Le Secrétariat disposera ainsi des moyens et de la capacité pour favoriser la mise en oeuvre du programme.

Réalisations	Plan	Bilan des résultats
		<p>► élaborera des mesures destinées à permettre la réaffectation continue des dépenses et à réaliser le plan du gouvernement pour renforcer la gestion du secteur public.</p>



## Priorité 4 : La gestion des services ministériels

Le Secrétariat s'attache à optimiser la gestion des services ministériels, notamment à favoriser des actions intégrées de planification, de surveillance et de présentation de rapports, de gestion des risques et une bonne communication interne; et à fournir, en temps opportun, des avis et une aide au président et au gouvernement.

Pour ce faire, le Secrétariat a axé ses efforts sur deux initiatives en 2004-2005, à savoir :

- ▶ la restructuration du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- ▶ le réaménagement des processus opérationnels internes.

### Contexte

La restructuration du Secrétariat s'est échelonnée sur plusieurs mois au cours d'une période de profondes mutations et de transition. Le Secrétariat a non seulement dû s'adapter à son nouveau mandat recentré, mais il a aussi supervisé un réaménagement en profondeur des structures de l'ensemble de l'administration fédérale et apporté son appui à la réponse donnée par le gouvernement au Rapport de novembre 2003 de la vérificatrice générale.

### Faits saillants

- ▶ Une équipe de transition a été créée et chargée de gérer la mise en oeuvre de la nouvelle structure organisationnelle et la restructuration a été achevée en mai 2005.
- ▶ Grâce à une stratégie graduelle, les employés ont pu mener à bien leurs projets en chantier avant de recentrer leurs efforts sur les nouveaux secteurs. Par ailleurs, l'incertitude qui pesait sur les responsabilités organisationnelles a pu occasionner des retards dans la mise en oeuvre d'autres initiatives.

## La restructuration du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
<p>Tout au long de l'été et à l'automne de 2004, le Secrétariat :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ mettra en œuvre une nouvelle mise en oeuvre de la nouvelle structure organisationnelle qui comble les besoins du président et qui est approuvée par le Conseil du Trésor;</li><li>▶ mettra en œuvre un nouveau régime de gouvernance afin de mieux définir les responsabilités;</li></ul>	<p>Le Secrétariat créera une équipe de transition chargée de gérer la mise en oeuvre de la nouvelle structure organisationnelle.</p> <p>L'équipe de transition fera rapport au secrétaire, au plus tard en octobre 2004, sur la réaffectation interne des ressources existantes et des besoins en nouvelles ressources, le cas échéant.</p>	<p>Une équipe de transition a été mise sur pied à l'été 2004 et le Secrétariat a été restructuré en mai 2005.</p> <p>Un nouveau régime de gouvernance a été instauré et les ressources allouées à des initiatives ponctuelles dans le temps ont été réaffectées à des nouveaux secteurs prioritaires.</p> <p>Les ressources du Budget de 2005 servent à donner suite à l'engagement pris par le gouvernement de renforcer et de moderniser la gestion dans le secteur public.</p>

**Le renforcement des systèmes de gestion financière**

Réalisations	Plan	Bilan des résultats
<p>Un rapport complet sur les processus opérationnels communs dans le domaine de la gestion financière et matérielle a été achevé à l'automne 2004, dans le cadre de l'examen du CED. Ce rapport a servi à susciter des discussions avec les ministères et les organismes sur les modalités de fonctionnement des processus et à évaluer les économies possibles.</p>	<p>En collaboration avec certains secteurs du Secrétariat, l'AGRHFPC, TPSCG et d'autres ministères et organismes, le BCG assumera le leadership de l'examen des systèmes administratifs ministériels auquel procédera actuellement le Sous-comité chargé de l'examen des dépenses (CED). Le rapport, qui comprendra une analyse de rentabilisation et un plan de transformation, sera présenté à l'automne 2004.</p> <p>La contribution du BCG inclura le modèle de services partagés pour la gestion financière et les travaux destinés à rationaliser les systèmes habilitants.</p>	<p>Gestion et contrôle financiers efficaces, processus décisionnels améliorés et capacité accrue de gérer judicieusement et de réaffecter des ressources; amélioration de la reddition de comptes, de la transparence et de la supervision et, en conséquence, réduction du fardeau administratif et des coûts.</p>
<p>Les progrès réalisés seront communiqués en 2007.</p> <p>Les progrès réalisés seront communiqués en 2006.</p>	<p>À moyen terme, le BCG veillera à ce que les objectifs clés de la gestion financière soient atteints et notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mettre en oeuvre d'ici au 31 mars 2007 de solides pratiques de gestion budgétaire;</li> <li>▶ mettre à jour d'ici au 31 mars 2006 le plan comptable afin de faciliter la mise en oeuvre de la nouvelle Structure de gestion des résultats et des ressources.</li> </ul>	
<p>Les progrès réalisés seront communiqués en 2007.</p>	<p>À plus long terme, le BCG surveillera la mise en oeuvre des projets de transformation et continuera de travailler avec tous les intéressés afin que les systèmes de gestion financière soient constamment perfectionnés dans le but d'améliorer les processus décisionnels, la reddition de comptes et la transparence.</p>	

## Le renforcement des systèmes de gestion financière

Des systèmes de gestion financière efficaces permettent d'alléger les dépenses administratives, tout en favorisant des processus décisionnels améliorés, une meilleure affectation des ressources et l'accroissement de la reddition de comptes et de la transparence.

### Contexte

Un rapport complet sur les processus opérationnels communs dans le domaine de la gestion financière et matérielle a été achevé à l'automne 2004. Ce rapport a servi à susciter des discussions avec les ministères et les organismes sur les modalités de fonctionnement des processus dans un modèle à services partagés et à évaluer les économies possibles.

### Faits saillants

- Suite à l'examen des services ministériels et administratifs qui a été fait pour le Sous-comité chargé de l'examen des dépenses, un rapport exhaustif a été préparé sur les processus opérationnels communs dans le domaine de la gestion financière et matérielle.
- Des travaux sont en cours en vue de mettre en oeuvre des pratiques solides de gestion budgétaire. Les progrès réalisés seront communiqués en 2007.
- Des travaux sont en cours pour mettre à jour le plan comptable afin de faciliter la mise en oeuvre de la nouvelle Structure de gestion des ressources et des résultats. Les progrès réalisés seront communiqués en 2006.
- Les travaux, qui sont en cours pour améliorer les systèmes de gestion financière dans le but d'optimiser les processus décisionnels et d'accroître la transparence et la reddition de comptes, vont se poursuivre comme prévu et l'information à cet égard sera communiquée en 2007.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
	<p>Elaborer d'ici au 31 décembre 2005 une stratégie d'apprentissage complète tant pour la formation de base que pour la formation technique spécialisée, et entreprendre la mise en oeuvre de la stratégie d'apprentissage au plus tard le 31 janvier 2006.</p> <p>Elaborer d'ici au 30 septembre 2005 un protocole actualisé d'un profil démographique et fonctionnel.</p> <p>Elaborer d'ici au 31 mars 2006 une stratégie qui permettra aux gestionnaires non financiers d'acquérir des connaissances plus poussées en matière de gestion financière.</p>	<p>Des progrès seront communiqués en 2005-2006.</p>



Bilan des résultats	Plan	Réalizations
<p>Mener en 2004 et en 2005 des consultations dynamiques auprès des établissements d'enseignement, des universitaires, des diverses associations professionnelles et des syndicats afin de recueillir leurs avis et leur soutien et mettre en place des partenariats dans le but de renforcer la fonction de contrôleur dans l'ensemble de l'administration fédérale.</p>	<p>Veiller à ce que les dirigeants principaux de la vérification des ministères clés satisfassent aux normes de certification d'ici au 30 juin 2005 et que tous les autres dirigeants principaux de la vérification y satisfassent d'ici au 31 mars 2007.</p>	<p>Le contrôleur général a organisé des consultations auprès des présidents et des agents des autres organisations pour discuter de projets de collaboration en vue de recruter et de former un plus grand nombre de professionnels de la gestion financière et de la vérification interne qualifiés au sein de la fonction publique fédérale. Un comité consultatif externe formé notamment de membres de ces organisations a été établi au Bureau du contrôleur général pour formuler des avis professionnels objectifs à l'intention du BCG.</p> <p>Le BCG a collaboré avec l'AGRHHFPC et l'EFPC et divers collèges et universités qui pourront peut-être aider l'administration fédérale à recruter les professionnels dont elle a besoin en plus grand nombre.</p> <p>Le BCG participe en outre à l'initiative prioritaire d'apprentissage de base du Secrétariat.</p>

# I. L'accroissement de la capacité de gestion et de vérification financières à la fonction publique

Bilan des résultats		Plan		Réalizations	
Des professionnels de la gestion financière et de la vérification interne pleinement qualifiés et efficaces qui, individuellement et collectivement, assurent un service de qualité à leurs administrateurs généraux et qui bénéficieront de normes de certification, d'un programme d'apprentissage de base très étoffé, de programmes spécialisés de recrutement et de maintien en poste, de mécanismes de promotion de la mobilité, de l'autonomie professionnelle et de la gestion de carrières.		Elaborer d'ici au 31 mars 2005 des normes de certification pour les dirigeants principaux de la vérification.		Une version provisoire des normes de certification pour les dirigeants de la vérification a été rédigée. Les lignes directrices sur les qualifications requises pour les dirigeants de la vérification ont été soumises à l'approbation, ainsi que la Politique sur la vérification interne. Cette ébauche a été modifiée à la lumière des vastes consultations auprès des principaux intervenants. En raison de l'ampleur des modifications proposées par la nouvelle politique, les consultations, les discussions et les délibérations sont de grande portée.	
Elaborer d'ici au 31 décembre 2004 des normes de certification pour les contrôleurs ministériels ainsi qu'un processus qui permettra au BCG de participer à leur embauche et à leur évaluation.		Elaborer d'ici au 31 mars 2005 des normes de certification pour les dirigeants principaux de la vérification.		Les progrès seront communiqués en 2005-2006.	
Elaborer d'ici au 30 septembre 2005 un plan de mise en oeuvre pour corriger les lacunes recensées notamment en ce qui a trait au recrutement, à l'apprentissage, aux affectations, à la sous-traitance et aux stratégies d'analyse du marché.		D'ici au 31 mars 2005, élaborer le profil fonctionnel et démographique des collectivités de la vérification interne et de la gestion financière en comparant la situation actuelle et la situation souhaitée puis dresser le bilan des lacunes.		Les attentes à court terme n'ont pas été atteintes, en raison de la complexité de la tâche. Comme l'indique le RPP de 2005-2006, cet objectif sera atteint au plus tard le 31 mars 2007.	
Veiller à ce que les contrôleurs ministériels y satisfassent d'ici au 31 mars 2007.		Elaborer d'ici au 31 mars 2005, et que tous les autres contrôleurs ministériels y satisfassent d'ici au 31 mars 2007.		Les attentes à court terme n'ont pas été atteintes, en raison de la complexité de la tâche. Comme l'indique le RPP de 2005-2006, cet objectif sera atteint au plus tard le 31 mars 2007.	

- Des travaux sont en cours pour définir une stratégie à long terme d'apprentissage de base et de formation technique spécialisée; élaborer un protocole pour tenir à jour le profil des professionnels de la vérification; et établir une stratégie visant à favoriser l'acquisition de connaissances plus poussées en matière de gestion financière et dans des domaines connexes chez les agents et les gestionnaires non financiers. Les progrès seront communiqués en 2006.

## L'accroissement de la capacité de gestion et de vérification financières à la fonction publique

Des professionnels qualifiés de la gestion financière et de la vérification interne fournissent des services précieus. Ils doivent pouvoir compter sur des normes de certification, un programme d'apprentissage de base, des programmes spécialisés de recrutement et de maintien en poste, des mécanismes de promotion de la mobilité, de l'autonomie professionnelle et de la gestion de carrières.

### Contexte

L'établissement des futurs rôles des professionnels de la vérification interne et de la gestion financière a nécessité de vastes consultations auprès des principaux intervenants. Étant donné l'ampleur des modifications proposées, les consultations, les discussions et les délibérations ont été de grande portée.

### Faits saillants

- Le plan quinquennal élaboré par le contrôleur général présente les éléments clés qui sont nécessaires pour veiller à ce que des professionnels qualifiés soient en service aux niveaux requis au sein des organisations fédérales.
- Des ébauches de normes de certification ont été élaborées pour les directeurs financiers (contrôleurs ministériels) et les dirigeants de la vérification.
- L'ébauche des rôles et des responsabilités pour les directeurs financiers (contrôleurs ministériels) contient des propositions sur la manière dont le BCG sera associé à la dotation en personnel et à l'évaluation des contrôleurs ministériels. L'ébauche de la *Politique sur la vérification interne* aborde aussi cet élément pour les dirigeants de la vérification.
- Une étude sur les responsabilités de la vérification interne et de la gestion financière a proposé des modifications à ces secteurs au sein de l'administration fédérale.
- Des travaux sont en cours sur les plans en faveur du recrutement, de la formation, des affectations, de la sous-traitance et des stratégies d'analyse du marché. Les progrès réalisés seront communiqués en 2006.
- Des travaux sont en cours pour veiller à ce que les contrôleurs et les dirigeants de la vérification des ministères respectent les normes de certification. Les progrès réalisés seront communiqués en 2006 et en 2007.
- Des consultations sont en cours auprès des établissements d'enseignement, des universitaires et de diverses associations professionnelles et syndicales pour recueillir des avis et des appuis et créer des partenariats visant à renforcer la fonction de contrôleur dans la fonction publique.



Bilan des résultats		Plan	Réalisations
		Surveiller en permanence le rendement de la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration fédérale et faire part des constatations au Secrétaire.	<p>Des examens des activités de vérification interne ont été exécutés et l'information et les recommandations ont été communiquées aux cadres supérieurs.</p> <p>À l'automne 2004, les ministères ont participé à une enquête menée dans l'ensemble de l'administration fédérale sur les ressources et les activités ministérielles de vérification interne (taux de réponse de 80 %). Les résultats de cette enquête serviront de base de référence pour évaluer les progrès à venir. Le Secrétariat continue de recevoir et d'analyser des rapports sur la vérification interne.</p> <p>À l'aide du Cadre de responsabilité de gestion (CRG), un outil destiné à recueillir des données a été mis au point afin d'être distribué aux directeurs de la vérification pour recenser les priorités visant à améliorer les fonctions de vérification interne.</p> <p>Des réunions ont eu lieu régulièrement avec les responsables de la vérification.</p>

Réalisations	Plan	Bilan des résultats
<p>En raison de la complexité de l'instauration d'une fonction de vérification interne plus rigoureuse au sein de la fonction publique, il faut modifier certaines des dates d'échéance de ces activités. Les progrès réalisés seront communiqués en 2005-2006.</p>	<p>D'ici au 30 septembre 2005, arrêter un plan d'action pour corriger les lacunes mises en lumière par l'analyse diagnostique et notamment, apporter, au besoin, les modifications requises à la <i>Politique sur la vérification interne</i>. Sélectionner les méthodes et les outils de vérification interne normalisés, d'ici au 30 septembre 2005, et élaborer un plan de mise en œuvre d'ici au 31 décembre 2005. Achéver la première série de vérifications dans les petits ministères et organismes d'ici à la fin du prochain exercice financier. Élaborer, d'ici au 31 mars 2006, un plan de vérification de 2006 à 2009 pour les petits ministères et organismes. Achéver, d'ici au 31 décembre 2005, sous la direction du BCG, une vérification interne horizontale dans l'ensemble de l'administration fédérale. Élaborer, d'ici au 31 mars 2006, un plan triennal de vérification horizontale dans l'ensemble de l'administration fédérale qui sera mis en œuvre par le BCG.</p>	<p>interne</p>

- Des travaux sont toujours en cours sur la surveillance du rendement de la fonction de vérification interne dans l'ensemble du gouvernement du Canada.

**Le renforcement de la fonction de vérification interne**

Bilan des résultats		Plan		Réalisations	
Des vérifications internes efficaces dans l'ensemble de l'administration fédérale, afin de produire une information à valeur ajoutée pour étayer le processus décisionnel dans les ministères et dans l'ensemble de l'administration fédérale, y compris les petits ministères et les organismes. Ces vérifications seront effectuées par des dirigeants principaux de la vérification et des vérificateurs professionnels et efficaces dont les travaux seront encadrés par une politique moderne sur la vérification interne et qui utiliseront des méthodes et des outils normalisés de vérification		Elaborer, d'ici le 31 décembre 2004, des rôles, des responsabilités et des profils précis et détaillés pour les dirigeants principaux de la vérification et préciser les attentes en matière de rendement, les chaînes de responsabilité, et les cadres de gouvernance connexes pour la fonction de vérification interne.		Effectuer, d'ici mars 2005, une analyse diagnostique de la fonction de vérification interne au sein de l'administration fédérale par rapport aux normes professionnelles et aux pratiques courantes dans les secteurs public et privé.	
Un examen des rôles, des responsabilités, des normes de certification et des profils des dirigeants de la vérification a été incorporé dans la première ébauche de la nouvelle <i>Politique sur la vérification interne</i> — dont la version définitive était prête en mars 2005.		À l'automne 2004, des entretiens et des recherches ont été menés et les résultats de l'enquête ont été analysés afin d'évaluer l'état actuel de la vérification interne, les pratiques exemplaires et les lacunes.			

## Le renforcement de la fonction de vérification interne

En 2004-2005, le contrôleur général a continué à s'acquitter de son mandat stratégique relatif aux vérifications internes, à savoir jouer un rôle de chef de file et exercer une surveillance sur les politiques et les directives en vigueur. En outre, il a commencé à instaurer les modifications fondamentales qui ont été annoncées dans le Budget de 2004, entre autres, pour ce qui est de la vérification interne.

Une fonction de vérification interne efficace est essentielle pour prendre de bonnes décisions. Pour consolider la fonction de vérification interne, des vérificateurs professionnels doivent pouvoir compter sur des politiques adaptées et des outils et des méthodes normalisés de vérification interne.

### Contexte

Il faut disposer de professionnels de la vérification agréés à l'interne pour renforcer la fonction de vérification interne. Cette évolution ne pourra se faire sans une vaste réforme de la logique de l'administration publique et l'appui indéfectible de la haute direction. Des consultations auprès des responsables de la vérification interne ont fait ressortir la nécessité de créer des liens et des partenariats avec les associations professionnelles et les universités. Il y a une grande diversité au sein des fonctions de vérification interne et des pratiques dans l'administration fédérale. Il est donc nécessaire de recentrer les activités de vérification interne dans tous les ministères.

### Faits saillants

- Le plan quinquennal, défini par le Bureau du contrôleur général, présente les principaux éléments qui sont essentiels pour assurer une saine vérification interne à tous les niveaux de la fonction publique fédérale.
- Les chaînes des rôles et des responsabilités des directeurs financiers ont été établies.
- Les chaînes des attentes en matière de rendement, des chaînes de responsabilité et des mécanismes de gouvernance qui concernent la fonction de vérification interne au sein de l'administration fédérale ont été peu finies.
- Des recherches ont été effectuées en vue d'évaluer la situation actuelle de la vérification interne, de définir les pratiques exemplaires et de recenser les lacunes.

- Des travaux ont été amorcés en 2004-2005 dans les secteurs suivants : un plan d'action visant à combler les lacunes dans la fonction de vérification interne; la mise en oeuvre de méthodes et d'outils normalisés de vérification interne; la vérification des petits ministères et organismes et l'établissement d'un plan triennal de vérification pour ces entités; sous la direction du BCG, il y aura une vérification interne horizontale dans l'ensemble de l'administration fédérale et l'élaboration d'un plan triennal de vérification horizontale pour l'ensemble de l'administration fédérale qui sera mis en oeuvre par le BCG. Les progrès réalisés seront communiqués en 2006.



Bilan des résultats	Plan	Réalizations
<p>Déposer les <i>Comptes publics du Canada</i>, y compris les états financiers vérifiés du gouvernement avant l'échéance législative du 31 décembre 2004.</p>		<p>Les <i>Comptes publics du Canada</i> de 2004 ont été déposés à la Chambre des communes le 21 octobre 2004. L'Institut Canadien des Comptables Agrés a décerné un prix au gouvernement pour son leadership dans le domaine des rapports financiers publics.</p>

Le renforcement de la gestion financière

Bilan des résultats		Plan		Réalisation	
Une saine gestion des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale; une surveillance plus étroite de toutes les dépenses publiques, notamment l'examen et l'approbation de toutes les nouvelles initiatives de dépenses, des contrôleurs et des agents financiers ministériels professionnels et efficaces, des contrôles, des normes, des politiques et des rapports financiers appropriés qui sont accompagnés de mécanismes de surveillance et d'application efficaces.		Établir, d'ici au 31 décembre 2004, des rôles, des responsabilités et des profils détaillés et précis pour les contrôleurs ministériels.		Les profils des contrôleurs ministériels (directeurs financiers) ont été établis en octobre 2004 et de vastes discussions ont été menées sur les transformations liées aux modifications proposées.	
Élaborer, d'ici au 31 décembre 2004, un processus d'approbation des nouvelles propositions de dépenses.		Une ébauche du processus et des critères d'examen et d'approbation a été rédigée en septembre 2004. Cette ébauche précisait tous les éléments et les hypothèses qui se rattachent aux approbations.		Le BCG a terminé l'examen et l'approbation du renouvellement des modalités visant la majorité des programmes de transfert de paiement (subventions et contributions) le 31 mars 2005. Les progrès sur d'autres processus d'approbation seront communiqués en 2005-2006.	
Achever, d'ici au 31 décembre 2005, la mise en oeuvre du processus d'examen et d'approbation dans l'ensemble de l'administration fédérale.		Le BCG a terminé l'examen et l'approbation du renouvellement des modalités visant la majorité des programmes de transfert de paiement (subventions et contributions) le 31 mars 2005. Les progrès sur d'autres processus d'approbation seront communiqués en 2005-2006.		Les résultats seront communiqués en 2005-2006.	
Elaborer, d'ici au 30 septembre 2005, une stratégie quinquennale de vérification annuelle des états financiers des ministères et organismes.		Examiner les politiques de gestion financière afin de renforcer la fonction de contrôleur en parallèle avec l'initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada qui doit être achevée d'ici au 31 mars 2007.		Même si l'information concernant l'ensemble du projet sera communiquée en 2007-2008, il y a eu certaines réalisations en 2004-2005 : l'équipe du projet du renouvellement a été créée au sein du BCG en mars 2005; la <i>Politique sur les normes de services pour les frais d'utilisation</i> a été publiée en décembre; et des travaux et des consultations interministérielles ont été amorcés sur la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> , et devraient être terminés en 2005-2006.	
Elaborer et mettre en oeuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale des normes et des processus d'analyse et de rapports financiers sur la situation et les résultats financiers d'ici au 31 mars 2005.		Cette initiative n'a pas été menée à bien. La nouvelle date d'échéance, qui a été établie dans le RPP de 2005-2006, est décembre 2005.		Elaborer et mettre en oeuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale des normes et des processus d'analyse et de rapports financiers sur la situation et les résultats financiers d'ici au 31 mars 2005.	

## Faits saillants

- Le plan quinquennal élaboré par le Bureau du contrôleur général présente les principaux éléments qui sont essentiels pour assurer une saine gestion financière à tous les niveaux de la fonction publique fédérale.
- Des ébauches de rôles, de responsabilités et de profils pour les directeurs financiers (contrôleurs ministériels) ont été rédigées avant le 31 décembre 2004.
- Des ébauches de processus et de critères pour l'examen et l'approbation des nouvelles propositions de dépenses ont été rédigées avant le 31 décembre 2004. L'examen et l'approbation du renouvellement des modalités visant la majorité des programmes de transfert de paiement (subventions et contributions) ont été terminés le 31 mars 2005.
- Les *Comptes publics du Canada* ont été déposés le 21 octobre 2004. La vérificatrice générale a certifié sans réserve les états financiers du gouvernement.
- Le gouvernement fédéral a été récompensé par l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour son leadership dans le secteur des rapports financiers du secteur public.
- En 2004-2005, des travaux sur les processus d'examen et d'approbation qui sont mis en œuvre dans l'ensemble du gouvernement du Canada et l'élaboration d'une stratégie quinquennale visant la vérification annuelle des états financiers des ministères et des organismes ont été amorcés; les résultats de ces travaux seront communiqués en 2005-2006.
- Des travaux sont en cours sur le renouvellement des politiques relatives à la gestion financière et les résultats de ces travaux seront communiqués en 2007-2008.
- L'élaboration de normes et de processus d'analyse et de rapports financiers sur la situation et les résultats financiers pour l'ensemble de l'administration fédérale n'a pas encore débuté en raison d'autres priorités, mais il est prévu que cela se fera en 2005-2006; et les résultats seront communiqués plus tard.

### Priorité 3 : La gestion et les contrôles financiers

Le Budget de 2004 indiquait que le Bureau du contrôleur général (BCG) serait chargé de surveiller tous les aspects des dépenses publiques. Le BCG a donc été rétabli en 2004-2005 pour jouer un rôle de chef de file dans ce domaine et veiller à ce que les ministères et les organismes respectent les politiques du Conseil du Trésor en vue de renforcer le contrôle des dépenses et la gestion des fonds publics. Il s'agit notamment d'appuyer la fonction de vérification interne pour garantir des vérifications de programme exhaustives. Au nom du Secrétaire, le BCG a mené des activités qui concernent ses responsabilités stratégiques et il a aussi commencé à mettre en oeuvre les modifications annoncées dans le Budget de 2004, entre autres, en établissant un plan quinquennal pour donner suite à l'engagement pris par le gouvernement à l'égard de la fonction de contrôleur.

Au cours de l'exercice 2004-2005, le BCG a axé ses efforts sur quatre secteurs clés :

- ▶ le renforcement de la gestion financière;
- ▶ le renforcement de la fonction de vérification interne;
- ▶ l'accroissement de la capacité de gestion et de vérification financières à la fonction publique;
- ▶ le renforcement des systèmes de gestion financière.

### Le renforcement de la gestion financière

En 2004-2005, le contrôleur général a continué à s'acquitter de son mandat stratégique, à savoir surveiller les dépenses publiques; définir et réviser les politiques et les normes financières et comptables pour le gouvernement du Canada; et jouer un rôle de chef de file pour faire respecter et appliquer des contrôles financiers pertinents et favoriser une saine gestion des ressources dans l'ensemble de la fonction publique canadienne. De surcroît, il a commencé à instaurer les modifications fondamentales annoncées, entre autres, dans le Budget de 2004 pour ce qui est de la gestion financière.

### Contexte

Il faut qu'il y ait une fonction de contrôleur bien établie à tous les niveaux de la fonction publique fédérale. Pour ce faire, il importe que le BCG favorise une gestion financière et une surveillance efficaces dans l'ensemble de l'administration publique et que les contrôleurs ministériels fassent de même au sein des ministères. À l'heure actuelle, ce sont les agents financiers supérieurs qui assument les responsabilités de contrôleur au sein des ministères. Au cours des prochaines années, on prévoit que des directeurs financiers professionnels vont commencer à assumer ces responsabilités dans les ministères où ce n'est pas encore le cas. Une surveillance de qualité repose sur des personnes compétentes, une bonne gouvernance et des processus solides et une gestion judicieuse de l'information et des TI. Ces secteurs vont tous être examinés en vue de renforcer la gestion financière.



Bilan des résultats		Plan	Réalisations
	À plus long terme, examiner les processus d'élaboration et de dépôt des budgets des dépenses.		Le groupe de travail sur l'amélioration des rapports au Parlement a été mis sur pied au sein du Secteur de la gestion des dépenses. Il a été chargé d'examiner les problèmes systémiques qui minent le processus actuel de communication de l'information et de recenser des secteurs susceptibles d'être améliorés. Il s'agit d'un processus itératif qui exige des consultations étroites auprès des parlementaires, des ministères, des organismes et des principaux intervenants.
	À plus long terme, il faudra, entre autres, revoir les processus qui entrent en jeu lors de la production et du dépôt des budgets des dépenses.		

Bilan des résultats		Plan		Réalisations	
<p>Dans les nouvelles lignes directrices, insister davantage sur la préparation des RPP et des RMR, et sur la présentation d'informations concernant les initiatives horizontales.</p>	<p>Améliorer le rapport Le rendement du Canada 2004 en y ajoutant trois nouveaux chapitres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le Canada dans le monde;</li> <li>▶ Les peuples autochtones;</li> <li>▶ Une démocratie efficace.</li> </ul> <p>À court terme, privilégier davantage l'utilisation de rapports électroniques afin de donner accès à davantage de détails sur les dépenses de programmes.</p>			<p>Le rendement du Canada 2004 a été amélioré grâce à l'ajout des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ un chapitre sur les peuples autochtones, qui représente une étape importante dans nos efforts visant à respecter l'engagement pris par le gouvernement d'élaborer un rapport plus étoffé sur les progrès accomplis dans les dossiers autochtones;</li> <li>▶ un chapitre sur la place du Canada dans le monde, qui traduit la dimension internationale des activités gouvernementales;</li> <li>▶ un chapitre réorganisé sur la société, la culture et la démocratie;</li> <li>▶ l'accent est mis sur les résultats du gouvernement du Canada, qui sont des avantages durables à long terme pour les Canadiens et que les ministères et organismes s'emploient à obtenir.</li> </ul>	<p>Les organisations ont fait rapport dans la base de données sur les initiatives horizontales sur plus de 60 initiatives, par rapport à 24 auparavant.</p>
<p>À moyen terme, entreprendre l'élaboration d'un rapport de planification pangouvernementale qui décrirait les cibles visées par le gouvernement et qui permettraient des rapports plus clairs sur le rendement du Canada.</p>				<p>L'élaboration d'un rapport de planification pangouvernemental a débuté — des recherches ont été menées sur les pratiques exemplaires en vigueur dans d'autres administrations et des solutions visant à les mettre en œuvre à l'échelon fédéral ont été proposées.</p>	

La refonte des budgets des dépenses et des rapports au Parlement

Bilan des résultats		Plan		Réalizations	
Le Secréariat possède davantage de moyens de promouvoir la reddition de comptes, la transparence et la saine gouvernance.		La rationalisation des rapports (moins de dédoublements, aucune redondance), Une meilleure concordance entre les efforts ministériels et les priorités gouvernementales et une approche plus stratégique, intégrée et interministérielle en ce qui a trait aux plans, aux dépenses et aux résultats.		Une information de meilleure qualité pour faciliter l'approbation et la surveillance des dépenses par le Parlement.	
Utiliser la SGR pour la présentation de l'information dans les budgets des dépenses à compter de la MJANR, du Budget principal des dépenses et des RPP de 2005-2006.		Continuer de peaufiner la présentation et le contenu du Budget principal des dépenses de 2005-2006 et du Budget supplémentaire des dépenses (A) de 2004-2005 afin d'améliorer la transparence et la communication de l'information.		La Partie I du Budget des dépenses de 2005-2006 a été améliorée et présente désormais, sous divers angles, les mêmes données, ainsi qu'un état complet des dépenses, à partir du début de la période budgétaire, jusqu'au moment de la préparation du budget des dépenses.	
Elaborer un ensemble de lignes directrices intégrées pour la préparation des RPP et des RMR qui seront transmises aux ministères à l'automne.		La Partie II du Budget principal des dépenses de 2005-2006 a été améliorée et présente désormais de l'information sur les résultats stratégiques et les activités de programme découlant de l'AAP. Les budgets supplémentaires des dépenses (A) et (B) de 2004-2005 ont aussi été améliorés pour les harmoniser avec la structure du Budget principal des dépenses de 2005-2006.		Elaboration de nouvelles lignes directrices pour la préparation des RPP et des RMR de 2005-2006 afin de tenir compte de la nouvelle AAP, dans le cadre de la SGR. Ces lignes directrices intégrées devraient aider les ministères et les organismes à communiquer de l'information sur leurs programmes et leurs services clés qui ont été touchés au cours de la période visée par le rapport et les relier aux activités et aux résultats stratégiques.	
Faciliter l'accès en ligne aux rapports et aux tableaux contenant des informations spéciales.		Six tableaux d'information supplémentaires sur les RPP ont été affichés sur le site Web du Secréariat — juste avant les documents ministériels.			

- L'accent est mis sur les résultats du gouvernement du Canada, qui sont des avantages durables à long terme pour les Canadiens et que les ministères et organismes s'emploient à obtenir.
- Toutefois, ces modifications qui ont été apportées aux rapports parlementaires ne suffisent pas. Il y a des problèmes systémiques qui doivent être complètement réglés. À cette fin, le groupe de travail sur l'amélioration des rapports au Parlement a été mis sur pied au sein du Secteur de la gestion des dépenses. Il a été chargé d'examiner les questions relatives au processus actuel de communication de l'information et de recenser des secteurs susceptibles d'être améliorés. Il s'agit d'un processus itératif qui exige des consultations étroites auprès des parlementaires, des ministères, des organismes et des principaux intervenants.

### Faits saillants

- Le groupe de travail sur l'amélioration des rapports au Parlement a été créé pour se pencher sur les problèmes systémiques qui minent le processus actuel de communication de l'information, recenser des améliorations possibles et préparer des consultations auprès des parlementaires.
- La Politique sur la SGRR a été lancée en 2004-2005 en vue de préparer la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) de 2005-2006 et le Budget principal des dépenses.
- La présentation et le contenu du Budget principal des dépenses et des Budgets supplémentaires des dépenses ont été modifiés afin d'améliorer la transparence et la communication de l'information, conformément à la nouvelle Politique sur la SGRR.
- Des lignes directrices intégrées ont été établies pour encadrer la préparation des RPP et des RMR.
- Des chapitres sur la place du Canada dans le monde, les peuples autochtones et une démocratie efficace ont été ajoutés au *Rapport du rendement du Canada*.



**La refonte des budgets des dépenses :** La Partie I du Budget des dépenses de 2005-2006 a été améliorée et présente désormais, sous divers angles, les mêmes données :

- ▶ les budgets principaux des dépenses budgétaires et non budgétaires pour l'ensemble du gouvernement;

- ▶ les dépenses budgétaires selon le type de paiement;
- ▶ des explications sur les postes de dépense et les liens avec le discours du Trône, le budget fédéral et la Mise à jour économique et financière;

- ▶ les dépenses budgétaires par secteur, en soulignant les hausses ou les baisses importantes;
- ▶ les dépenses non budgétaires, en soulignant les hausses ou les baisses importantes.

La Partie II du Budget des dépenses de 2005-2006 a été améliorée et présente des informations qui sont fondées sur les résultats stratégiques et les activités de programme issues des APP. Enfin, les Budgets supplémentaires des dépenses (A) et (B) de 2004-2005 ont été améliorés et présentent des informations sur ce qui suit :

- ▶ une introduction qui comprend un rapprochement entre les dépenses prévues et le total des budgets des dépenses à ce jour ;
- ▶ un sommaire des principaux postes demandés dans ces budgets supplémentaires des dépenses;
- ▶ des sommaires des dépenses par article courant; des initiatives horizontales, des postes de 1 \$ inclus dans ces budgets, ainsi que des modifications apportées depuis le dépôt du Budget principal des dépenses;
- ▶ un sommaire du portefeuille avant la section détaillée concernant ce ministère;
- ▶ des explications sur les exigences brutes en matière de financement et les fonds disponibles pour compenser les nouvelles dépenses prévues.

**Les RPP et les RMR :** Le Secrétariat a révisé et intégré ses lignes directrices en vue de la préparation des RRP et des RMR de 2005-2006 pour tenir compte de la nouvelle AAP, qui découle de la SGRR et renforcer les éléments complémentaires entre les deux documents et les exigences de rapports qui se rattachent aux deux documents.

**Le Rapport sur le rendement du Canada :** *Le rendement du Canada 2004* a été amélioré avec l'ajout des éléments suivants :

- ▶ un chapitre sur les peuples autochtones, qui représente une étape importante dans les efforts que nous déployons pour respecter l'engagement pris par le gouvernement d'élaborer un rapport plus étoffé sur les progrès accomplis dans les dossiers autochtones;
- ▶ un chapitre sur la place du Canada dans le monde, qui traduit la dimension internationale des activités gouvernementales;
- ▶ un chapitre réorganisé sur la société, la culture et la démocratie;

## La refonte des budgets des dépenses et des rapports au Parlement

Les rapports au Parlement constituent l'un des éléments essentiels pour assurer la reddition de comptes au sein du gouvernement. Le gouvernement a la responsabilité de soumettre, tous les ans, à l'approbation du Parlement les budgets des dépenses, de rendre des comptes sur les résultats obtenus par les politiques, les programmes et son rendement en matière de gestion tout au long de l'année; et de publier des rapports sur les plans, les priorités, les résultats financiers et non financiers, les comptes de fin d'exercice, le rendement des sociétés d'État et la gestion publique dans certains secteurs, conformément aux exigences établies par le Parlement.

### Contexte

Le gouvernement s'est engagé publiquement à améliorer les rapports au Parlement à la fois dans le Plan d'action pour la réforme démocratique et dans le programme de réforme de la gestion publique présenté dans le Budget de 2005 qui s'intitule *Renforcement et modernisation de la gestion du secteur public*. Ces engagements consacrent l'importance des rapports au Parlement pour améliorer la gouvernance et la reddition de comptes.

Les parlementaires qui ont participé à des tables rondes, à des discussions et à des études au cours des dernières années, ont constamment répété qu'ils souhaitaient obtenir ce qui suit :

- ▶ des renseignements plus simples et mieux intégrés dans les rapports du gouvernement;
- ▶ une information plus contextuelle et un plus grand nombre d'analyses (notamment des informations sur les tendances ainsi que des graphiques et des rapports sur les questions horizontales);
- ▶ des aperçus de niveau supérieur qui leur permettraient de trouver un plus grand nombre de détails;

- ▶ des liens logiques entre les documents de planification et les rapports sur le rendement;
- ▶ des rapports plus équilibrés;
- ▶ de l'information facilement accessible qui établit des liens entre les programmes, les ressources et les résultats.

Pour donner suite à ces préoccupations et aux engagements pris, le Secrétariat a lancé diverses grandes initiatives.

### La Politique sur la SCRR : Cette politique appuie l'élaboration d'une approche

pangouvernementale commune pour la collecte, la gestion et la communication de données financières et non financières sur le rendement. Elle est accompagnée du SICJD. Grâce à la mise en œuvre de cette politique, il est prévu que l'information produite et sauvegardée dans le SICJD va contribuer à l'amélioration des rapports au Parlement.

Bilan des résultats		Plan	Réalisations
	Le SIGD rationalisera les activités de gestion des dépenses du Secrétariat qui sont nécessaires à la préparation du budget et améliorera l'information et la capacité d'analyse du Secrétariat.	Des travaux sont en cours dans ce secteur; les progrès réalisés seront communiqués en 2005-2006.	Des travaux sont en cours; les progrès réalisés seront communiqués en 2005-2006. Compte tenu de l'importance des modifications découlant de la Politique sur la SGRR, le Secrétariat va collaborer avec ses partenaires dans le but de fixer un rythme de modification réalisable et de mettre la politique en œuvre étape par étape pour aller de l'avant avec la réalisation de ce projet.
	Le SIGD sera élargi et sa fonctionnalité viendra à maturité en 2006-2007, au fur et à mesure que d'autres données réelles et courantes sur les dépenses et le rendement deviendront disponibles.		

L'amélioration de l'information sur la gestion des dépenses et sur le rendement

Réalizations	Plan	Bilan des résultats
<p>Les AAP de 118 organisations ont été achevées, approuvées et présentées dans le Budget des dépenses de 2005-2006.</p> <p>La <i>Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats</i>, qui a remplacé la <i>Politique sur les structures de planification, de rapport et de responsabilité</i>, de 1996, a été approuvée en décembre 2004 et mise en œuvre le 1<sup>er</sup> avril 2005. La politique appuie l'élaboration d'une approche pangouvernementale commune pour la collecte, la gestion et la déclaration de données financières et non financières.</p>	<p>L'élaboration des AAP sera achevée le 1<sup>er</sup> octobre 2004.</p> <p>Les AAP de 118 organisations ont été achevées, approuvées et présentées dans le Budget des dépenses de 2005-2006.</p> <p>L'information sur les programmes SGR et l'AAP servira aussi à étayer les décisions du Cabinet et du Conseil du Trésor dès l'automne 2004.</p> <p>L'information sur les programmes SGR et l'AAP servira aussi à étayer les décisions du Cabinet et du Conseil du Trésor dès l'automne 2004.</p> <p>Le SIGD intégrera les AAP et les informations financières et non financières sur les programmes financiers à un mécanisme de saisie en ligne des données.</p> <p>En avril 2005, il y avait des résultats attendus et des indicateurs de rendement pour au moins 40 p. 100 de toutes les activités des AAP. La qualité de l'information fait actuellement l'objet d'une évaluation, mais les premiers résultats sont encourageants.</p> <p>L'alimentation continue de l'information n'a pas servi lors de l'élaboration du Budget principal des dépenses de 2005-2006.</p>	<p>Le nouveau SIGD permettra d'intégrer l'information pangouvernementale afin de constituer une base de données commune pour tous les ministères et organismes et pour le Secrétaire. Il favorisera également le partage en ligne d'informations sur la gestion des dépenses et le rendement ainsi que l'élaboration de la mise à jour annuelle des niveaux de référence et du Budget principal des dépenses de 2005-2006.</p> <p>Dans un premier temps, l'AAP que les ministères et les organismes utiliseront pour présenter l'information sur les ressources et les résultats prévus, sera intégrée au SIGD en vue du cycle budgétaire de 2005-2006.</p> <p>Le Secrétaire poursuivra la mise au point du SIGD en 2004-2005 et en 2005-2006 afin d'être en mesure, en 2006-2007, de traiter les flux de données provenant des systèmes de gestion et de contrôles financiers pangouvernementaux et d'assurer la concordance entre les dépenses réelles et les budgets prévus.</p> <p>L'information sur les programmes SGR et l'AAP servira aussi à étayer les décisions du Cabinet et du Conseil du Trésor dès l'automne 2004.</p> <p>Le SIGD intégrera les AAP et les informations financières et non financières sur les programmes financiers à un mécanisme de saisie en ligne des données.</p> <p>En avril 2005, il y avait des résultats attendus et des indicateurs de rendement pour au moins 40 p. 100 de toutes les activités des AAP. La qualité de l'information fait actuellement l'objet d'une évaluation, mais les premiers résultats sont encourageants.</p> <p>L'alimentation continue de l'information n'a pas servi lors de l'élaboration du Budget principal des dépenses de 2005-2006.</p>



En 2004-2005, le Bureau de gestion du projet du SIGD a continué à administrer les systèmes de gestion des dépenses du Secrétariat (systèmes existants), tout en mettant en oeuvre une nouvelle stratégie en ligne intégrée. Il était certes prévu que le Budget principal des dépenses de 2005-2006 serait établi en ligne en se servant du SIGD. Mais une solution de rechange hybride a été mise en place pour permettre aux ministères et aux organismes de saisir en ligne l'information destinée à la préparation du Budget principal des dépenses pendant que la production actuelle (impression et publication) du document a été réalisée grâce au système existant. On prévoit que le processus de préparation du Budget principal des dépenses sera complètement intégré et instauré pour le cycle de production de 2006-2007.

### Faits saillants

- Les Architectures des activités de programmes de 18 organisations ont été achevées, approuvées et présentées dans le Budget des dépenses de 2005-2006. Le SIGD a intégré les AAP et les informations financières et non financières sur les programmes grâce à un mécanisme servant à saisir les données en ligne. À la fin de mars 2005, des résultats attendus et des indicateurs de rendement avaient été définis pour au moins 40 p. 100 de toutes les activités relatives aux AAP.
- L'application en ligne de la MJANR a été mise en oeuvre avec succès en octobre 2004 et sera fonctionnelle en novembre 2005 en vue de la publication du Budget principal des dépenses de 2006-2007.
- Des travaux sont en cours en vue de produire de l'information sur les programmes dans le cadre de la SGRR. Compte tenu de l'importance des modifications découlant de la Politique sur la SGRR, le Secrétariat va collaborer avec ses partenaires dans le but de fixer un rythme de modification réalisable et de mettre la politique en oeuvre étape par étape s'il veut aller de l'avant avec la réalisation de ce projet.
- Le Secrétariat s'emploie toujours à rationaliser ses opérations de gestion des dépenses pour être en mesure d'apporter son concours à la préparation des budgets, d'améliorer l'information et les analyses et d'élargir les ensembles de données intégrées contenus dans le SIGD aux données sur les dépenses et le rendement.

## L'amélioration de l'information sur la gestion des dépenses et sur le rendement

La réaffirmation des crédits aux priorités les plus importantes, à l'échelle de l'administration fédérale, repose sur l'obtention d'informations exactes, en temps opportun, pour évaluer notamment le rendement d'une organisation, connaître les résultats obtenus et les dépenses engagées. Pour atteindre cet objectif, la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* a été mise en oeuvre le 1<sup>er</sup> avril 2005. Elle appuie l'élaboration d'une stratégie pangouvernementale commune pour la collecte, la gestion et la communication de données financières et non financières sur le rendement. La Politique oblige tous les ministères, tels que définis à l'article 2 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à instaurer une Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) qui contient des résultats stratégiques clairement définis et mesurables, une Architecture des activités de programme (AAP) qui est conforme à la manière dont le ministère alloue et gère ses ressources et une description de la structure actuelle de gouvernance. La Politique s'applique aussi aux sociétés d'État, dans le respect des exigences prévues dans la LGFP.

Pour appuyer la mise en oeuvre d'une SGRR commune, le gouvernement met au point et instaure un nouveau Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD). Le SIGD intégrera toutes les bases de données communes contenant de l'information financière et non financière sur les programmes de l'ensemble de l'administration. Ce nouveau système va regrouper l'information contenue dans les SGRR de chaque ministère et chaque organisme et servira de base pour établir les rapports à compter du cycle du Budget des dépenses de 2005-2006. Il automatisera en outre certains éléments du processus de gestion des dépenses (notamment les prévisions de dépenses qui sont présentées au Parlement) et servira de plateforme d'information commune et uniforme pour évaluer l'efficacité des dépenses et des programmes du gouvernement fédéral.

### Contexte

La *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* constitue un recadrage important des modalités de collecte, de gestion et de communication de l'information sur les programmes et les dépenses du gouvernement fédéral et il faudra y aller progressivement pour réussir à la mettre complètement en oeuvre.

Le Secrétariat va s'efforcer en 2005-2006, et lors des exercices ultérieurs, de poursuivre la mise en oeuvre de la Politique et de veiller à ce que les outils et les moyens nécessaires pour y arriver soient en place.

Faits saillants

- Le Secrétariat a réussi à réaffecter 1 milliard de dollars dans le cadre de son exercice de réaffectation continue des dépenses.
- De plus, le Secrétariat collabore étroitement avec les ministères et les organismes pour les aider à mettre en oeuvre les décisions prises par le Comité d'examen des dépenses qui a repéré des économies supplémentaires pouvant atteindre 11 milliards de dollars. Les niveaux de référence des ministères et des organismes fédéraux seront ajustés à compter du Budget supplémentaire des dépenses de 2005-2006.

La réaffectation des dépenses aux priorités les plus grandes

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
Des mesures visant à réaffecter, de manière ponctuelle, des dépenses totalisant 1 milliard de dollars en 2003-2004 ont été mises en oeuvre en septembre 2003. Depuis lors, le Secrétariat examine les dépenses du gouvernement et collabore avec les ministères et les organismes afin de leur donner des orientations et des conseils sur la gestion des dépenses et poursuivre la réduction permanente annuelle d'un milliard de dollars dans les niveaux de référence ministériels.	Identique au Bilan des résultats.	Le gouvernement a réussi à réaffecter 1 milliard de dollars au titre des dépenses courantes à des priorités plus importantes en 2003-2004, et au cours des exercices qui ont suivi, comme cela est démontré dans l'Évaluation environnementale stratégique (EES) de 2003-2004, le Budget principal des dépenses de 2004-2005 et l'EES de 2004-2005. Le Secrétariat évalue actuellement les répercussions de la mise en oeuvre de l'exercice de réaffectation du Budget de 2003 et des décisions prises par le Comité d'examen des dépenses. Le Secrétariat va soumettre un rapport qui évaluera l'efficacité de l'exercice de réaffectation de 1 milliard de dollars. Le Secrétariat ira de l'avant et instaurera un mécanisme qui va aider les ministères et les organismes à gérer les risques et à tirer parti des possibilités d'investissement dans le but d'accroître l'efficacité des programmes et des services publics.

## La réaffectation des dépenses aux priorités les plus importantes

### Contexte

Le Secrétariat s'est attaché à maintenir en permanence la rigueur budgétaire pour assurer l'optimisation des investissements publics et la réaffectation des ressources de façon continue dans les domaines où elles exercent les effets les plus favorables sur la vie des Canadiens. Dans les budgets de 2003 et de 2004, le gouvernement s'est engagé à adopter de nouvelles mesures pour améliorer la gestion des dépenses et la reddition de comptes, y compris en procédant à des examens continus des programmes et des résultats obtenus en vue de réaffecter les ressources aux priorités les plus importantes. Un système renforcé de gestion des dépenses contribuerait à l'équilibre budgétaire, à l'harmonisation des ressources et des priorités du gouvernement et à l'optimisation des opérations de programme.

Le gouvernement a annoncé, dans le Budget de 2003, la réaffectation de 1 milliard de dollars de dépenses courantes pour aider à financer des priorités plus importantes du gouvernement, à compter de 2003-2004. Le Secrétariat a élaboré une stratégie pour lui permettre de respecter cet engagement, dont la mise en œuvre s'est terminée au cours du cycle des budgets des dépenses de 2004-2005.

En décembre 2003, le gouvernement a annoncé la création du Comité d'examen des dépenses qui a été chargé de procéder à un examen en profondeur de tous les programmes et de toutes les dépenses. Dans le Budget de 2004, le gouvernement a fait savoir que le Comité d'examen des dépenses devrait recenser des mesures qui permettraient de réaliser, au cours des quatre prochaines années, des économies annuelles d'au moins 3 milliards de dollars. Le Comité a déployé des efforts importants à cet égard et la brochure sur l'examen des dépenses du Budget de 2005 donne des informations détaillées sur les travaux du Comité.

Aujourd'hui, il faut déployer des efforts importants pour mettre en œuvre la réforme des services à l'échelle de l'administration publique et des initiatives visant des ministères donnés. Le Secrétariat prépare actuellement un rapport sur cet exercice de réaffectation. Même si l'accent est désormais mis sur la mise en œuvre, le Secrétariat va continuer de renforcer la surveillance qui est exercée sur les dépenses de programme directes et d'appuyer les efforts déployés pour recenser de nouvelles possibilités de réaliser les économies qui sont nécessaires afin de préserver l'intégrité budgétaire.

Le Secrétariat ira de l'avant et instaurera un mécanisme qui va aider les ministères et les organismes à gérer les risques et à tirer parti des possibilités d'investissement dans le but d'accroître l'efficacité des programmes et des services publics.



Bilan des résultats		Plan	Réalisations
	6. Gestion et utilisation de l'information de la technologie de l'information	7. Infrastructure de la prestation des services	8. Gouvernance institutionnelle fédérale
	6. L'examen est terminé. Il a recommandé la transformation du modèle de prestation des services pour l'information répartie et les centres de données en vue d'amorcer la transition vers des services communs pour l'ensemble de l'administration publique. Les constatations vont servir à concevoir une stratégie de mise en œuvre.		7. L'examen est terminé. Cet examen a présenté un profil des moyens utilisés pour offrir des services aux Canadiens et quelques grandes orientations pour encadrer les futurs travaux. Des recommandations seront déposées en 2005-2006.
	8. L'examen est terminé. Les résultats de l'examen vont servir à améliorer la gouvernance et la gestion.		9. Services juridiques
	9. L'examen est en cours. Les résultats vont permettre d'optimiser la prestation des services et la gestion des procédures juridiques du gouvernement fédéral.		

Bilan des résultats		Plan	Réalisations
	2. Rémunération dans le secteur public et comparabilité		<p>2. L'examen est encore en cours, mais les travaux de fond ont été en grande partie terminés en 2004-2005, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► une analyse de la rémunération dans le secteur public fédéral en 2002-2003;</li> <li>► une enquête sur les tendances des diverses politiques relatives à la rémunération et les coûts de 1990 à 2003;</li> <li>► une analyse comparative de la rémunération dans le secteur public fédéral par rapport au reste du marché du travail canadien. Des travaux ont été amorcés pour donner suite à des recommandations sur la manière d'améliorer la gestion de ce secteur.</li> </ul>
	3. Approvisionnement et passation de marchés		<p>3. L'examen est terminé. Les constatations ont inspiré un certain nombre de décisions budgétaires qui vont orienter les activités d'approvisionnement au cours des prochains mois.</p>
	4. Services ministériels et administratifs		<p>4. L'examen est terminé. Les constatations servent à concevoir une stratégie de mise en œuvre pour le partage des services dans les secteurs des RH et de l'administration financière qui a été présentée dans le Budget de 2005.</p>
	5. Services professionnels		<p>5. L'examen est terminé. Il a abouti à la formulation d'une série de recommandations qui vont améliorer la prestation des services.</p>

Les examens des dépenses du gouvernement

Bilan des résultats		Plan		Réalizations	
<p>Les examens des dépenses seront entrepris et viseront à pérenniser les programmes ainsi qu'à assurer leur efficacité et leur efficience. Pour atteindre leurs objectifs, les examens favoriseront la réaffectation continue des ressources vers les politiques, les programmes et les activités qui sont davantage prioritaires pour veiller à ce que les dépenses cadrent avec les priorités du gouvernement.</p>		<p><b>Examens des politiques et des programmes horizontaux</b></p> <p>Ces examens vont évaluer la qualité de leur gestion, de leur mode de prestation, du cadre de responsabilité et des rapports, et mettre en évidence les possibilités que pourrait exploiter le gouvernement pour améliorer l'exécution des programmes. Dans un premier temps, ces examens porteront sur les secteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► la sécurité publique et l'antiterrorisme;</li> <li>► la biotechnologie;</li> <li>► les changements climatiques;</li> <li>► l'eau;</li> <li>► l'aide aux peuples autochtones;</li> <li>► les programmes internationaux.</li> </ul>		<p>Pour réaliser ces examens, il a fallu mettre au point des outils de sondage afin de recueillir des informations financières et non financières de base sur les ressources allouées. De plus, des outils et des cadres ont été établis pour renforcer l'analyse de chacune des politiques horizontales. L'information recueillie au cours des examens constitue des données de référence pour les programmes fédéraux.</p> <p>L'examen sur l'aide accordée aux peuples autochtones a été exécuté en temps opportun et a servi aux travaux de la Table ronde Canada-Autochtones sur la responsabilisation à l'égard des résultats, qui a eu lieu en janvier 2005.</p>	
<p><b>Examens ministériels</b></p> <p>Le Secrétariat joue un rôle de premier plan dans la surveillance et l'exécution des examens permanents des dépenses ministérielles.</p>		<p>Le Secrétariat exerce en tout temps une surveillance sur les dépenses des ministères et mène aussi des examens. L'information et les données recueillies lors des examens ministériels, ont servi à la réaffectation des ressources qui a été menée par le Comité d'examen des dépenses.</p>		<p><b>Examens des opérations gouvernementales</b></p> <p>Ces examens porteront sur un certain nombre de dépenses, d'opérations et de systèmes dans les neuf secteurs suivants :</p>	
		<p>1. Gestion des immobilisations</p>		<p>1. L'examen est terminé et la politique est en révision. L'examen a permis de déterminer les obstacles possibles, les informations et les indicateurs de rendement nécessaires en vue d'améliorer la supervision des activités de planification et de gestion.</p>	

- Le rapport sur la sécurité publique et l'antiterrorisme a permis de constituer une base importante d'informations financières et non financières sur les ressources qui sont allouées aux initiatives en faveur de la sécurité.
- Les examens sur la gestion des immobilisations, l'approvisionnement et la passation de marchés, les services ministériels et administratifs, les services des TI et l'infrastructure de la prestation des services ont tous été menés à bien et leurs résultats sont publiés. Ces examens ont servi à établir le Budget de 2005 et des efforts continus sont également déployés en vue de réaménager la prestation des services internes et externes pour en accroître l'efficacité et l'efficacité dans l'intérêt des Canadiens.
- Des progrès notables ont certes été enregistrés, mais les efforts se poursuivent dans des domaines comme la rémunération dans le secteur public et la comparabilité et les services juridiques.



## Priorité 2 : La gestion des dépenses

Le Secrétaire a pris l'engagement d'améliorer la gestion des dépenses dans l'ensemble de l'administration publique afin de soutenir les efforts déployés en vue d'optimiser les programmes et les services destinés aux Canadiens. Dans le cadre des activités qu'il mène en permanence dans ce secteur, il s'emploie à renforcer les analyses et les recherches stratégiques sur la gestion des dépenses, à améliorer la gestion axée sur les résultats et les moyens qui sont consacrés à l'évaluation des programmes dans l'ensemble de la fonction publique, et à améliorer la qualité de l'information sur le rendement qui est mise à la disposition du gouvernement et du Parlement.

Pour améliorer la gestion des dépenses au sein du gouvernement du Canada, le Secrétaire a axé ses efforts sur quatre initiatives clés en 2004-2005, à savoir :

- les examens des dépenses du gouvernement;
- la réaffectation des dépenses aux priorités les plus importantes;
- l'amélioration de l'information sur la gestion des dépenses et sur le rendement;
- la refonte des budgets des dépenses et des rapports au Parlement.

### Les examens des dépenses du gouvernement

Dans le Budget de 2004, le gouvernement s'était engagé fermement à examiner les dépenses publiques et avait confié cette tâche au Comité d'examen des dépenses (CED). Il s'agissait notamment d'exécuter des séries d'examens des dépenses engagées dans le cadre des politiques horizontales et des programmes et de revoir toutes les dépenses de l'ensemble du gouvernement.

#### Contexte

Le Secrétaire a amorcé des examens *horizontaux et opérationnels* au début de 2004. Les examens horizontaux portaient sur des priorités importantes du gouvernement fédéral, notamment les changements climatiques et la sécurité publique. Ils visaient notamment à évaluer si la qualité de la gestion de ces programmes, de leur mode d'exécution, du cadre de reddition de comptes et des rapports était convenable et à déterminer si les dépenses étaient adaptées aux exigences des programmes. Les examens opérationnels ont permis d'évaluer les dépenses liées aux grands systèmes et aux activités du gouvernement dans des secteurs comme la gestion des immobilisations, la rémunération des fonctionnaires et les activités d'approvisionnement et de passation des marchés publics. L'objectif de ces examens était de réaliser des économies à long terme en repérant des possibilités d'améliorer la gestion et la gouvernance au sein de l'administration fédérale et d'accroître son efficacité.

- L'examen des programmes autochtones a posé les bases pour l'évaluation des prochains programmes fédéraux destinés aux peuples autochtones.

Réalisations	Plan	Bilan des résultats
<p>L'initiative a permis d'accroître de manière importante le taux de satisfaction générale de la clientèle à l'égard des services fédéraux; d'améliorer la communication de l'information sur le rendement; et de nouer des partenariats avec d'autres administrations en vue de mener des recherches et de mettre au point des outils visant à améliorer les services. Selon des rapports récents, le taux de satisfaction de la clientèle continue d'augmenter. De surcroît, 80 % des principaux ministères et des organismes se conforment désormais aux exigences relatives aux sondages sur la satisfaction.</p>	<p>La participation ministérielle à l'initiative d'amélioration des services et l'accroissement de 10 % du taux de satisfaction de la clientèle des services fédéraux seront mesurés en 2005.</p>	<p>L'initiative d'amélioration des services, lancée en 2000, sera accrue et, d'ici à la fin de 2005, la satisfaction de la clientèle des services fédéraux aura augmenté dans l'ensemble de 10 %.</p>
<p>Un projet triennal a été lancé en vue de mettre au point et d'installer un programme d'architecture intégrée qui concernerait les activités d'information et les activités opérationnelles. La méthodologie du Programme de transformation opérationnelle (PTO) (version 2) a été publiée en octobre 2004. Le Modèle de référence stratégique du gouvernement du Canada (MRSG), un langage commun qui facilite la transformation des services dans le secteur public, a été publié. Le Conseil des DPI du secteur public, qui regroupe diverses administrations, a recommandé l'adoption du MRSG.</p>	<p>Cette stratégie comportera un ensemble cohérent de normes, de lignes directrices, de cadres, de modèles de référence et de services de soutien pour tous les domaines architecturaux touchant la GI, les TI, les applications, les activités opérationnelles, la sécurité, la protection des renseignements personnels et l'accessibilité.</p>	<p>Le Secrétaire dirigera les travaux d'élaboration d'une stratégie à plus long terme visant à moderniser et à intégrer une architecture des processus technologiques, informatiques et opérationnels dans l'ensemble du gouvernement du Canada.</p>

Bilan des résultats		Plan		Réalisations	
Une vision et une stratégie cohérentes de prestation des services du gouvernement du Canada seront aussi présentées aux ministres au cours de l'exercice. La vision et la stratégie relatives aux services serviront à orienter les activités de transformation et d'intégration des activités dans l'ensemble de l'administration fédérale.		Le Secrétariat énoncera une stratégie relative aux services avant la fin de l'exercice 2004-2005 afin de faire du réaménagement des services une priorité gouvernementale.		La présentation de la vision relative aux services externes a été retardée pour permettre la mise en oeuvre de la stratégie. La vision relative aux services et les constatations de l'examen de l'infrastructure de prestation des services ont influé sur la conception de Service Canada.	
Les priorités fédérales relatives à la coopération interadministrative en matière de prestation de services seront déterminées et des mesures seront prises pour évaluer les possibilités de partenariats avec les provinces, les territoires et les municipalités.		Le Secrétariat mettra en place et supervisera des mécanismes de gouvernance pour les principaux projets de réaménagement des services qui visent plusieurs ministères et administrations.		Des conseils interadministratifs ont réalisé des progrès dans la mise en oeuvre d'un certain nombre de projets de collaboration. Ils n'ont certes pas réussi à convenir d'une vision commune pour la prestation de services, mais ils collaborent en vue d'établir un plan stratégique pluriannuel visant la collaboration et l'élaboration des normes communes.	
Des stratégies visant à accélérer le passage au libre-service seront élaborées et mises en oeuvre dans certains ministères clés au début de 2005.		Identique au Bilan des résultats		De concert avec TPSCG, des stratégies de participation et de marketing pour les services offerts sur le Web ont été conçues, des outils en ligne ont été lancés et des activités de formation ont été organisées en vue de mieux donner suite à l'engagement des ministères à cet égard.	
Une nouvelle politique sur les services sera élaborée afin d'énoncer des directives stratégiques relatives à l'amélioration continue et au réaménagement des services. En outre, un cadre stratégique sera mis en place qui inclura des mesures du rendement. Cette politique sera approuvée et diffusée en 2005.		Une nouvelle politique sur les services et un cadre stratégique seront approuvés et diffusés en 2005.		Une ébauche de la politique sur les services a été rédigée en vue de mener des consultations auprès des ministères et des organismes.	
Les obstacles législatifs ou stratégiques à l'intégration des modes de prestation des services seront recensés et les moyens de corriger ces problèmes seront identifiés en 2005.		Les obstacles législatifs ou stratégiques à l'intégration des modes de prestation des services seront recensés et les moyens de corriger ces problèmes seront identifiés en 2005		Les points de vue des ministères sur les possibilités d'une réforme législative ont été examinés. Un guide a été établi pour aider les ministères à évaluer les solutions qui se présentent à eux dans le cadre juridique en vigueur.	

La transformation des modes de prestation des services publics pour en améliorer l'efficacité

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
<p>Une stratégie à long terme sera élaborée, en collaboration avec TPSCG, pour assurer la durabilité à long terme de l'infrastructure commune (Voie de communication protégée), à l'automne 2004.</p>	<p>Le Secrétariat collaborera avec TPSCG à l'élaboration d'une stratégie pour la Voie de communication protégée.</p>	<p>En septembre 2004, tous les ministères qui se servaient des services du réseau avaient largement recours à la Voie de communication protégée et 26 ministères utilisaient son service d'inscription des clients pour administrer des applications de programme nécessitant un système de communication bilatérale sécurisé.</p>
<p>Des examens portant sur les dépenses fédérales et la gestion des services ministériels et administratifs, de l'utilisation et la gestion des technologies de l'information et l'infrastructure de prestation de services sont en cours. Les résultats de ces examens aideront les ministres à trouver des solutions pour optimiser les investissements financiers du gouvernement.</p>	<p>Le Secrétariat achèvera, avant la fin de l'exercice 2004-2005, les examens des infrastructures de prestation de services, des technologies de l'information et des services administratifs ministériels.</p>	<p>L'examen de l'infrastructure de prestation de services externes est terminé et comprend notamment un inventaire de tous les centres d'appel et des points de service des quatre coins du pays, ainsi qu'une estimation des coûts de la prestation de services pour chacun des moyens utilisés. Cet examen a permis de recenser des orientations pour recadrer les programmes dans l'ensemble du gouvernement.</p> <p>Deux examens des services internes ont été achevés. Ils portaient sur la gestion et l'utilisation des technologies de l'information (TI) et les pratiques de gestion des ressources financières, humaines et matérielles (services ministériels et administratifs). Ces examens ont fait émerger une vision, des stratégies et des plans de modernisation relatifs aux services internes qui seront présentés aux ministres à l'automne 2005.</p>



- Des examens sur les observations des ministères à l'égard des obstacles législatifs ou stratégiques à l'intégration des modes de prestation des services sont terminés et un guide a été préparé pour faire connaître aux ministères les solutions se trouvant dans le cadre juridique actuel. Il faudra déployer des efforts supplémentaires pour déterminer s'il convient de modifier le cadre juridique actuel.
- Le quatrième sondage intitulé *Les citoyens d'abord* qui évalue le degré de satisfaction générale des citoyens à l'égard des services publics appuie l'*Initiative d'amélioration des services (IAS)*. La mise en place de cette initiative sera terminée en décembre 2005 et les exigences prévues dans le cadre stratégique de l'IAS pourraient être inscrites dans une nouvelle politique sur les services. Les progrès réalisés dans l'élaboration de la politique sur les services seront communiqués en 2005-2006.

## La transformation des modes de prestation des services publics pour en améliorer l'efficacité et l'efficacite

En transformant la prestation des services publics, le gouvernement du Canada vise à améliorer la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics et à accroître l'efficacité et l'optimisation des ressources investies dans les services. Pour offrir des services adaptés, homogènes et peu coûteux au regard des résultats, il faut les axer sur la clientèle, repenser l'intégration des services et adopter une approche pangouvernementale afin de rationaliser la prestation des services et les technologies habilitantes.

Des mesures importantes ont été prises au cours de la dernière année. En septembre 2004, le recours à l'infrastructure commune du gouvernement du Canada — la Voie de communication protégée — était généralisé parmi les ministères : tous les ministères l'utilisent désormais et 26 applications de programmes ministériels reposent sur un service d'inscription des clients sur la voie de communication protégée. Des examens complets de l'infrastructure de prestation de services, des technologies de l'information et des services ministériels et administratifs ont aussi été achevés afin de repérer des possibilités de mettre en commun des services. Les résultats de ces examens servent à élaborer des stratégies et des plans de mise en œuvre visant à améliorer la prestation de services à l'interne et à l'externe. Ces examens peuvent être consultés par le public, car ils ont été mis en ligne.

### Contexte

Pour moderniser la prestation des services, il faut relever les grands défis suivants : veiller à ce que les ministères et les organismes aient les moyens de réaménager leurs services; établir des mécanismes pour favoriser une gestion efficace de la clientèle dans tous les modes de prestation; et s'employer à consolider ou à mettre en commun les infrastructures de prestation de services.

### Faits saillants

- ▶ En 2004-2005, un budget fictif à long terme a été mis de côté pour financer la Voie de communication protégée.
- ▶ La préparation du Rapport sur l'examen des services ministériels administratifs s'est achevée en janvier 2005 et le Rapport sur les stratégies d'amélioration et de gestion des services de TI était prêt en mars 2005.
- ▶ L'un projet triennal a été lancé en vue de définir l'architecture intégrée (AI) du gouvernement du Canada pour favoriser la rationalisation et la normalisation des processus administratifs qui sont utilisés dans l'ensemble de l'administration fédérale.
- ▶ Une vision de prestation de services a été élaborée et des efforts sont faits actuellement pour établir une stratégie de mise en œuvre. Les progrès réalisés seront communiqués en 2005-2006.

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
<p>L'examen qui vise à améliorer la gouvernance et la transparence au sein des sociétés d'Etat :</p> <p>► évaluera les régimes de gouvernance et de responsabilité des sociétés d'Etat;</p> <p>► évaluera et confirmera les responsabilités des conseils d'administration, des ministres, du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, du Bureau du Conseil privé et du Parlement à l'égard des sociétés d'Etat;</p> <p>► déterminera les moyens d'accroître la transparence et la surveillance de la gouvernance et du cadre de responsabilisation des sociétés d'Etat.</p>		<p>Le Secrétaire collabore étroitement avec le Bureau du Conseil privé afin de faire connaître aux principaux intervenants les constatations de l'examen et de les inviter à discuter de ces questions et des recommandations.</p> <p>Suites aux consultations qui ont eu lieu entre le BCP et le Secrétaire, auxquelles ont participé la plupart des sociétés d'Etat, le président a déposé le rapport de l'examen à la Chambre des communes le 17 février 2005. Ce rapport présentait 31 mesures destinées à accroître la gouvernance, les mesures de surveillance et la transparence.</p> <p>La mise en œuvre des 31 mesures a commencé sur-le-champ. Les sociétés d'Etat ont volontairement instauré bon nombre des mesures préconisées. Le projet de loi C-43 d'exécution du budget prévoit des modifications à la LGFP et aux lois habilitantes des sociétés d'Etat, qui désignent le vérificateur général du Canada à titre de vérificateur externe (ou de covérificateur) des sociétés d'Etat visées et font obligation de publier les rapports d'examen spécial.</p>

\* Le bilan complet des résultats de la mise en œuvre de la priorité concernant l'examen de la reddition de comptes et de la gouvernance peut être consulté dans le Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005 du Secrétaire, qui se trouve à l'adresse suivante : [http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/TBS-SCT/TBS-SCTr45\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20042005/TBS-SCT/TBS-SCTr45_f.asp)

La réalisation d'examens sur les régimes de reddition de comptes et de gouvernance

Bilan des résultats	Plan	Réalisations
<p>L'examen sur les mécanismes de conformité et de sanctions prévus dans la LGFP a pour objet de déterminer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>si les mécanismes de conformité pouvaient prévenir et décourager la mauvaise gestion;</li> <li>s'il faut actualiser les sanctions pénales prévues en cas d'infraction à la Loi;</li> <li>les moyens à mettre en oeuvre pour rendre les fonctionnaires fédéraux comptables d'infractions;</li> <li>des solutions qui faciliteraient le recouvrement des fonds dans les cas où il y a eu des pertes de fonds publics suite à une mauvaise gestion.</li> </ul>	<p>Les trois examens seront achevés à l'automne 2004.</p> <p>Le Secrétaire, de concert avec ses principaux partenaires dont les organismes centraux, le Cabinet, d'État, veillera à la mise en oeuvre des recommandations en offrant aux ministères et organismes des services d'analyse et de conseils et en exerçant une surveillance appropriée.</p> <p>Le Secrétaire prendra le plus tôt possible les mesures nécessaires pour modifier les lois (dont la LGFP), les règlements et les politiques pangouvernementales. En outre, les changements non législatifs, dont les examens pourront révéler la nécessité, seront mis en oeuvre au besoin.</p>	<p>De vastes recherches et des concertations ont été menées. Des solutions visant à renforcer les actions de surveillance et la reddition de comptes sont en cours d'élaboration dans le cadre du programme de modernisation de la gestion du gouvernement.</p>
<p>Les examens visent à mieux définir les obligations de rendre des comptes et les responsabilités des ministres et des hauts fonctionnaires en déterminant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>qui doit rendre des comptes sur quoi et à qui;</li> <li>si les obligations de rendre des comptes et les responsabilités sont bien comprises;</li> <li>si des changements sont nécessaires pour renforcer les obligations de rendre des comptes.</li> </ul>		<p>De vastes recherches et des concertations ont été menées. Des solutions visant à renforcer les actions de surveillance et la reddition de comptes sont en cours d'élaboration dans le cadre du programme de modernisation de la gestion du gouvernement.</p>



de la LGFP était très vaste et visait l'ensemble du secteur public, pas uniquement la fonction publique. Résultat, nous avons enregistré des progrès, mais ils ont été plus lents que ce qui était prévu.

### Faits saillants

- *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'Etat du Canada* — Ce rapport a été déposé à la Chambre des communes le 17 février 2005. La mise en œuvre des recommandations qu'il contient progresse bien et elle sera achevée en 2006.
- Les examens de la LGFP et de la reddition de comptes s'inscrivent dans les efforts déployés par le gouvernement pour moderniser la gestion dans le secteur public.

l'équivalent d'un cadre supérieur à plein temps et de plusieurs agents à la réalisation de divers projets pour combler les besoins de la Commission. Au nombre de ces secteurs, il y a eu la gestion des dépenses, les opérations gouvernementales, la politique de gestion et les relations de travail, le Bureau du contrôleur général, les affaires internes et le Secteur de la sécurité et de la justice.

## La réalisation d'examen sur les régimes de reddition de comptes et de

### gouvernance

Pour donner suite au rapport de novembre 2003 de la vérificatrice générale, le gouvernement a annoncé qu'il effectuerait trois examens des régimes de reddition de comptes et de gouvernance au sein de l'administration publique fédérale :

- Un examen de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LCGP), visant à évaluer les règles qui concernaient la conformité et l'imposition de sanctions.
- Un examen de la gouvernance au sein des sociétés d'État.
- Un examen des obligations de rendre des comptes et des responsabilités des ministres et des hauts fonctionnaires.

L'examen des sociétés d'État a été achevé en février 2005 et les recommandations formulées sont en voie d'être mises en œuvre. Les deux autres examens ne sont pas encore terminés, mais ils ont déjà permis de recueillir des informations précieuses et d'éclaircir ces questions. Et les résultats obtenus à ce jour dans le cadre de ces examens ont déjà fait l'objet d'analyses et de consultations. Ces examens sont toujours en cours de réalisation et le gouvernement donnera suite à leurs conclusions dans le cadre de ses vastes efforts de modernisation du secteur public.

### Contexte

Les examens sur les obligations de rendre des comptes et les responsabilités et sur la LCGP ont été retardés, en partie, pour permettre au gouvernement de se préparer en vue des audiences de la Commission d'enquête sur le programme de commandes et les activités publicitaires et d'examiner les recommandations formulées par le Comité permanent de la Chambre des communes des comptes publics visant à renforcer la reddition de comptes des ministres et des sous-ministres. De plus, les élections générales qui ont eu lieu en 2004 et les travaux toujours en cours de la Commission d'enquête ont braqué les projecteurs sur la reddition de comptes et la gouvernance, qui ont été analysées en profondeur<sup>1</sup>. Par ailleurs, la portée originale de l'examen

<sup>1</sup> En 2004-2005, le Secrétariat a affecté une somme de 805 200 \$ pour donner suite aux travaux de la Commission d'enquête sur les programmes de commande et les activités publicitaires. Environ 510 500 \$ ont été ainsi consacrés à la préparation de la documentation et des séances d'information à l'intention de l'avocat de la Commission ainsi que de l'avocat-conseil de la Couronne de même qu'à la préparation de la documentation destinée aux témoins du Secrétariat (employés actuels et anciens employés) et à la prestation de conseils connexes. Le Secrétariat a aussi mis en place un processus de collecte de documents, qui couvrent une longue période, afin de déterminer leur pertinence. Ces fonds représentent le soutien direct qui a été apporté à la Commission mais ne comprennent pas le soutien indirect. Par exemple, les représentants du Secrétariat, qui faisaient partie du groupe des témoins, et leurs employés ont dû déterminer les preuves, préparer leurs témoignages ainsi que ceux des anciens porte-parole du Secrétariat et des ministres et donner suite aux engagements pris par la Commission d'enquête en coordonnant les activités gouvernementales. Il a fallu aussi produire du matériel de communication et des documents parlementaires (pour la période des questions), répondre aux demandes d'AIIRP et donner des conseils sur l'indemnisation et les requêtes d'assistance juridique. On a dû de plus traiter avec une diligence raisonnable les présentations au Conseil du Trésor pour la Commission elle-même et les ministères en cause. Au Secrétariat, un certain nombre de secteurs ont affecté

L'élargissement de la divulgation proactive des dépenses du gouvernement

La divulgation proactive vise à rendre l'information sur le gouvernement plus accessible aux Canadiens et à favoriser une plus grande transparence et la reddition de comptes dans l'ensemble de l'administration fédérale. Le Secrétariat met en oeuvre diverses initiatives en faveur de la divulgation proactive de l'information ou les appuie.

Contexte

Depuis décembre 2003, trois initiatives de divulgation proactive ont été lancées. Les ministères et organismes affichent, tous les trois mois, sur leur site Web des renseignements sur les éléments suivants :

- les frais de voyage et d'accueil des ministres, des ministres d'Etat, des cabinets ministériels, des secrétaires parlementaires, des sous-ministres, des sous-ministres délégués et des sous-ministres adjoints;
- les marchés conclus avec le gouvernement du Canada dont la valeur est supérieure à 10 000 \$;
- la reclassement des postes comblés au sein de la fonction publique du Canada.

Faits saillants

- Le Secrétariat a œuvre activement au sein de groupes de travail et a encouragé les organismes à communiquer volontairement l'information requise, ce qui a permis la publication de quatre rapports trimestriels sur les frais de voyage et d'accueil en 2004-2005.
- Des informations sur plus de 60 000 marchés pour des biens et des services évalués à plus de 10 000 dollars peuvent être désormais consultées par le public sur des sites Web. En tout, des informations sur des marchés publics évalués à plus de 13 milliards de dollars ont été publiées pour 2005-2006.
- Le Secrétariat a en outre apporté son concours à l'AGRHFFPC qui a réussi à lancer son initiative de reclassement des postes.

L'élargissement de la divulgation proactive des dépenses du gouvernement

Bilan des résultats		
Plan	Réalisations	
A l'automne 2004, les ministères et les organismes commenceront à afficher de l'information relative à tous les marchés de biens et de services d'une valeur de plus de 10 000 \$, sauf quelques très rares exceptions, dont les marchés visant la sécurité nationale.	Le Secrétariat étudie la possibilité d'afficher des informations catégoriques d'informations sur les sites Web des ministères et des organismes.	Des informations trimestrielles sur les marchés publics évalués à plus de 10 000 \$ affichées à deux reprises sur des sites Web. Des informations sur plus de 60 000 marchés évalués à plus de 10 000 \$ ont été publiées par les ministères et les organismes fédéraux.

Le renforcement de la capacité de gestion de la fonction publique

Réalisations	Plan	Bilan des résultats
<p>La stratégie sur la formation obligatoire a été peaufinée, en collaboration avec les divers intervenants et ministères concernés et les partenaires de portefeuille. Les programmes et les cursus, qui sont nécessaires pour répondre aux besoins en matière d'apprentissage des gestionnaires, ont été élaborés et commenceront à être mis en œuvre en 2005-2006. Voici quelques-unes de nos réalisations dans le domaine de l'élaboration de normes de certification professionnelle et de cursus :</p> <p>la publication par l'Office des normes générales du Canada de la Norme de compétences pour la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers du gouvernement fédéral (mars 2005); un cursus à l'intention des spécialistes de l'approvisionnement et de la gestion du matériel, accompagné d'un programme d'apprentissage donnant droit à une certification qui prévoit les cours obligatoires et des modules de formation en ligne élaborés par l'EFPC, les ministères et les organismes fédéraux;</p> <p>le Secteur des relations de travail et des opérations de rémunération a mis à jour le contenu de son cours intitulé <i>Relations de travail à l'intention des spécialistes des ressources humaines</i> et il a mis en œuvre la version révisée du cours le 1<sup>er</sup> avril 2005;</p> <p>des lignes directrices ont été établies concernant les modifications apportées à la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et à la Loi sur la gestion des finances publiques. Elles ont été mises en ligne sur l'Internet le 1<sup>er</sup> avril 2005.</p>	<p>D'ici la fin de 2004-2005, le Secrétariat élaborera, en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et les collectivités fonctionnelles, un cadre d'apprentissage de base afin de répondre aux besoins communs des gestionnaires de la fonction publique en matière d'apprentissage au moyen de programmes bien conçus, cohérents et complets.</p> <p>Au cours de la même période, le Secrétariat amorcera des consultations à l'échelle de l'administration fédérale sur l'élaboration de normes de certification professionnelle; il mettra en place un processus d'élaboration de normes et établira des normes de certification pour des collectivités fonctionnelles déterminées. Ces travaux devraient se poursuivre au cours des prochaines années.</p> <p>De concert avec l'École de la fonction publique et des ministères, le Secrétariat dirigera l'élaboration de plans d'apprentissage de base qui compléteront les profils de compétences des spécialistes fonctionnels, ainsi que de cours qui pourront être donnés en ligne ou en salle de classe. Certains de ces outils seront disponibles au cours du présent exercice et les autres devraient être disponibles en 2005-2006.</p>	<p>En 2004-2005, le Secrétariat fixera des objectifs et entreprendra l'élaboration d'un cadre d'apprentissage de base à l'intention des gestionnaires et des collectivités fonctionnelles de la fonction publique, au niveau d'entrée et à tous les niveaux successifs de responsabilité.</p> <p>Le Secrétariat mettra aussi en place des mécanismes en vue de définir des normes de certification professionnelle pour plusieurs collectivités fonctionnelles au sein de la fonction publique, notamment les spécialistes de l'approvisionnement, de la gestion du matériel et de la gestion des biens immobiliers.</p>



## Le renforcement de la capacité de gestion de la fonction publique

Un cadre de formation pour les gestionnaires du secteur public a été créé et des normes ont été définies pour ce qui est du perfectionnement professionnel et de la certification, tout comme un mécanisme visant à élaborer un cursus.

### Contexte

Il a fallu plus d'un an et demi pour élaborer la Norme de compétences pour la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers. Ce délai est surtout attribuable à l'importance et à la diversité des spécialistes qui forment ce groupe professionnel. Les ministères et les organismes devront consacrer le temps et l'argent nécessaires pour apporter leur concours aux spécialistes qui vont suivre les formations requises en vue de se perfectionner et d'obtenir leur certification professionnelle. Ce sera pour eux un défi de tous les instants.

### Faits saillants

- Le Cadre sur la politique d'apprentissage a été établi en collaboration avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFP) et l'École de la fonction publique du Canada (EFFPC).
- Des progrès ont été enregistrés dans l'élaboration d'un cadre d'apprentissage de base et d'une stratégie sur la formation obligatoire, qui seront prêts en 2005-2006.
- La Norme de compétences pour la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers du gouvernement fédéral a été définie de concert avec l'Office des normes générales du Canada, les ministères et les organismes fédéraux.
- Un programme d'apprentissage donnant droit à une certification été établi pour les spécialistes de l'approvisionnement et de la gestion du matériel.

# L'actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Réalizations	Plan	Bilan des résultats
<p>La Direction du renouvellement des politiques a été mise sur pied et dotée en personnel pour veiller à ce que les objectifs du projet soient atteints.</p> <p>Les objectifs du projet ont été définis et confirmés.</p> <p>Le paysage politique a été révisé et un lexique du projet a été établi.</p> <p>Des liens entre la série de politiques et le CRG ont été établis.</p> <p>Les politiques relatives à la gestion des biens immobiliers, à la gestion du matériel, à l'approvisionnement, à la gestion des projets, à la planification des investissements et à la vérification interne sont presque prêts.</p> <p>Un inventaire de tous les instruments de politique a été dressé. Un plan détaillé est en préparation. Il garantira que la série de politiques est actualisée selon le calendrier prévu.</p> <p>Tous les centres de décision du Secrétariat participent directement à cette initiative.</p> <p>Le Secrétariat et l'AGRHFPC collaborent, sous l'égide d'un seul comité directeur, à l'actualisation et à l'harmonisation des politiques.</p>	<p>Le Secrétariat continuera de collaborer avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) afin d'assurer l'harmonisation de ses politiques de gestion des ressources humaines avec celles du Conseil du Trésor.</p> <p>Le Secrétariat consultera les ministères, les organismes et les fonctionnelles de l'élaboration des politiques afin de recueillir leurs avis sur leur capacité de les mettre en oeuvre, sur le respect des politiques et sur le choix d'instruments de politique efficaces.</p> <p>Dans le cadre de la réforme de ses politiques de gestion, le Secrétariat va en outre tenir compte des constatations et des recommandations du Sous-comité chargé de l'examen des dépenses, particulièrement en ce qui a trait à son examen de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>, de la gestion des biens immobiliers, des acquisitions et des marchés, des services ministériels et administratifs, des services professionnels et de l'utilisation et de la gestion des technologies de l'information.</p>	<p>Le Secrétariat poursuivra ses efforts en vue d'élaborer une série intégrée d'instruments de politique de gestion dont se servira le Conseil du Trésor pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance accrue et pour renforcer la reddition de comptes au sein des ministères et des organismes. Le nouvel ensemble de politiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ sera axé sur des grandes directives destinées aux sous-ministres.</li> <li>▶ sera intégré et rationalisé afin de renforcer les assises d'une reddition de comptes efficace et accroître la capacité du gouvernement de fonctionner comme une seule entité;</li> <li>▶ reflètera les priorités et les défis existants et nouveaux en matière de gestion;</li> <li>▶ sera harmonisé avec le Cadre de responsabilisation de gestion afin de promouvoir des attentes claires, la reddition de comptes et le respect des politiques.</li> </ul> <p>Les politiques du Conseil du Trésor relatives aux marchés, aux acquisitions et aux biens immobiliers seront actualisées d'ici au 31 mars 2005.</p> <p>Les autres politiques de gestion du Conseil du Trésor seront actualisées d'ici au 31 mars 2007.</p>

- Le Secrétariat et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) collaborent, sous l'égide d'un seul comité directeur, en vue de renouveler et d'harmoniser les politiques.
- Tous les travaux sont en cours. Les progrès enregistrés à cet égard seront communiqués en 2006 et en 2007. La date d'échéance prévue pour l'actualisation des politiques est décembre 2006.

## L'actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor

L'initiative de renouvellement des politiques va transformer les politiques du Conseil du Trésor, plutôt que de simplement reformuler les instruments actuels. Des progrès importants ont été enregistrés en 2004-2005 en vue d'asseoir cette initiative sur des bases solides.

### Contexte

Le renouvellement des politiques de gestion du Conseil du Trésor contribue fortement à l'amélioration des responsabilités de surveillance du Conseil du Trésor. Des efforts importants ont été déployés en 2004-2005 pour actualiser la *Politique du Conseil du Trésor sur le cadre de gestion des biens immobiliers*, la *Politique sur la gestion du matériel*, la *Politique sur l'examen des acquisitions*, la *Politique sur la gestion des projets* et la *Politique sur la vérification interne*. Ces efforts ont permis de repérer des questions qui doivent être réglées et ont contribué à baliser le processus de renouvellement de l'ensemble des politiques — et surtout à mettre en relief la nécessité de mener des consultations en bonne et due forme et d'y consacrer le temps nécessaire. En 2004-2005, on a confirmé la nécessité pour les politiques de favoriser le rendement en matière de gestion avec plus d'efficacité. Par conséquent, les initiatives de renouvellement des politiques et du CRTC ont été regroupées et placées sous la responsabilité d'une seule direction du Secréariat, dans le but de resserrer les liens. Le renouvellement de l'ensemble des politiques contribuera aux efforts déployés par le gouvernement en vue de moderniser la gestion dans le secteur public. Des progrès importants ont certes été enregistrés à cet égard, mais la progression a été plus lente que ce qui était prévu. En 2005-2006, le Secréariat va redoubler d'efforts et poursuivre l'actualisation de ses politiques.

Le renouvellement de l'ensemble des politiques sera fondé sur des cadres et des politiques à l'intention des administrateurs généraux et sera accompagné de directives, de normes et de lignes directrices détaillées destinées aux gestionnaires de programme et aux praticiens fonctionnels.

### Faits saillants

- ▶ La Direction du renouvellement des politiques a été mise sur pied; le paysage politique a été révisé; et le lexique de ce projet a été établi.
- ▶ Des liens sont établis entre l'ensemble des politiques et le CRTC pour assurer l'uniformité des attentes en matière de gestion de deux initiatives.
- ▶ Un inventaire de tous les instruments de politique a été dressé et un plan de travail détaillé est en train d'être élaboré en vue d'encadrer le renouvellement des politiques.
- ▶ La révision et l'actualisation de la *Politique du Conseil du Trésor sur le cadre de gestion des biens immobiliers*, de la *Politique sur la gestion du matériel*, de la *Politique sur l'examen des acquisitions*, de la *Politique sur la gestion des projets* et de la *Politique sur la vérification interne* sont à des étapes avancées.



Le renforcement du Cadre de responsabilisation de gestion

Bilan des résultats		Plan	Réalisations
<p>Le Secrétaire travaillera de concert avec les ministères et les organismes pour définir, d'ici à 2005-2006, des indicateurs communs de rendement efficace en matière de gestion qui serviront de points de référence pour l'évaluation du rendement à l'avenir. Ces indicateurs communs serviront à renforcer la responsabilisation et les rapports sur le rendement en matière de gestion dans le secteur public fédéral.</p> <p>Le Secrétaire utilisera ces indicateurs communs d'évaluation du rendement en matière de gestion pour faire l'évaluation annuelle du rendement des ministères et des organismes fédéraux et notamment surveiller les améliorations apportées aux pratiques de gestion, recenser et promouvoir les pratiques de gestion exemplaires et faire en sorte que tous les administrateurs gestionnaires de la fonction publique atteignent leurs objectifs en matière de gestion.</p>		<p>Le Secrétaire incitera les administrateurs généraux à examiner les principaux enjeux de gestion horizontaux, ainsi que ceux qui sont propres à leur organisation, et à dresser leur plan d'amélioration de la gestion dès le début de 2005-2006.</p> <p>Le Secrétaire fera une évaluation annuelle du rendement en matière de gestion tant au niveau ministériel que dans l'ensemble de l'administration fédérale. Les résultats de ces évaluations serviront à :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>► recenser et à partager l'information sur les pratiques de gestion exemplaires ainsi qu'à surveiller l'amélioration;</li><li>► vérifier le respect par les hauts fonctionnaires et les ministres de l'obligation qu'ils ont de divulguer automatiquement et publiquement les dépenses gouvernementales engagées au titre de l'accueil, des voyages et des marchés publics du gouvernement du Canada dont le montant est supérieur à 10 000 \$;</li><li>► fournir des données qui serviront à l'évaluation du rendement des administrateurs généraux qui est faite annuellement par le greffier du Conseil privé;</li><li>► publier en 2005-2006 un rapport pangouvernemental sur la situation de la gestion au sein de la fonction publique.</li></ul> <p>Le Secrétaire va en outre collaborer avec les ministères et organismes en vue de fournir des orientations et des conseils sur les manières d'améliorer de manière permanente leur rendement en matière de gestion.</p>	<p>Le Secrétaire a formulé, de manière permanente, des orientations, des conseils et des recommandations à l'intention des ministères et des organismes sur le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG).</p> <p>Des réunions bilatérales entre le secrétaire du Conseil du Trésor et 33 administrateurs généraux des ministères ont pris fin en mai 2005. Des évaluations, fondées sur 32 indicateurs de saine gestion, ont été effectuées pour établir une base de référence qui servira lors des évaluations annuelles subséquentes du rendement en matière de gestion. Un examen du mécanisme du CRG et des indicateurs relatifs à la gestion a permis d'apporter des améliorations en vue du prochain cycle d'évaluations de la gestion. Des données ont été recueillies lors de la deuxième série de réunions bilatérales entre le secrétaire et les administrateurs généraux. Le mécanisme du CRG a été élargi d'importance et plus de 25 petits organismes. Plusieurs priorités en matière de gestion ont été recensées en vue d'être mises en œuvre par chacun des ministères. Les priorités ont été ensuite intégrées aux ententes de rendement entre les administrateurs généraux et le greffier du Conseil privé. La deuxième série de réunions bilatérales, qui a été légèrement retardée par des changements chez les cadres supérieurs, a pris fin en mai 2005. Des profils, aux termes du CRG, ont été établis pour les deux premiers cycles bilatéraux. Cette information servira de point de départ pour présenter des rapports publics sur l'état de la gestion.</p>

## **Le renforcement du Cadre de responsabilisation de gestion**

Le Secrétariat collabore avec les ministères et les organismes en vue d'établir des indicateurs communs de rendement efficace en matière de gestion. Grâce à ces indicateurs, le Secrétariat a évalué les ministères et les organismes fédéraux dans le but de surveiller l'amélioration des pratiques de gestion, de recenser et de promouvoir les pratiques exemplaires, et de veiller à ce que les administrateurs généraux et les gestionnaires du secteur public satisfassent aux attentes en matière de gestion.

### **Contexte**

Au cours de l'exercice, le gouvernement a réitéré son engagement à l'égard du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Dans le Budget de 2005, il a affirmé ce qui suit : « Le CRG établit un régime de responsabilisation complet et cohérent au sein du gouvernement et permet aux ministères et organismes de renforcer leur capacité de gestion ». Les ministères et organismes l'utilisent pour remettre en question leurs pratiques et leur capacité de gestion et pour élaborer des plans d'action en vue de les améliorer. Le CRG est parvenu à maturité à titre de cadre d'analyse du Secrétariat et il lui sert de base pour exercer une surveillance efficace et complète des activités de gestion.

### **Faits saillants**

- Le Secrétariat formule, de manière permanente, des conseils, des orientations et des recommandations à l'intention des ministères et des organismes sur le CRG.
- Deux séries de réunions bilatérales ont eu lieu avec le secrétaire du Conseil du Trésor et 27 administrateurs généraux des ministères et des organismes.
- Des évaluations fondées sur les 27 indicateurs définissant une saine gestion ont été effectuées en vue de poser les bases des évaluations annuelles du rendement en matière de gestion qui seront réalisées ultérieurement.
- Les ministères et organismes l'ont appelé au CRG pour remettre en question leurs pratiques et leur capacité de gestion et pour élaborer des plans intégrés afin de les améliorer.

## 2. Analyse du rendement par priorité

### Introduction

Cette partie présente des renseignements détaillés sur les progrès enregistrés par le Secréariat en regard à chacune de ses priorités, de ses plans et des résultats attendus, qui sont décrits dans le *Rapport sur les plans et priorités de 2004-2005*.

Pour atteindre le résultat stratégique à long terme qui vise à pratiquer une gestion rigoureuse des ressources publiques afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens, le Secréariat s'est donné les quatre priorités suivantes :

1. le rendement en matière de gestion;
2. la gestion des dépenses;
3. la gestion et les contrôles financiers;
4. la gestion des services ministériels.

L'information est présentée en fonction des priorités et accompagnée de renseignements sur les initiatives clés qui sont menées pour donner suite à chacune de ces priorités ainsi que les résultats attendus, les plans et les réalisations pour chacune des initiatives.

### Priorité 1 : Le rendement en matière de gestion

Le Secréariat s'est engagé à améliorer la qualité de la gestion dans le secteur public et le rendement en matière de gestion dans l'ensemble de l'administration publique. Pour ce faire, le Secréariat a axé ses efforts incessants sur six initiatives clés au cours de l'exercice 2004-2005.

Ces initiatives visaient ce qui suit :

- le renforcement du Cadre de responsabilisation de gestion;
- l'actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor;
- le renforcement de la capacité de gestion de la fonction publique;
- l'élargissement de la divulgation proactive des dépenses du gouvernement;
- la réalisation d'examens sur les régimes de reddition de comptes et de gouvernance;
- la transformation des modes de prestation des services publics pour en améliorer l'efficacité et l'efficacité.

sur la gestion du secteur public et les résultats qui sont obtenus et il est indéniable qu'elles vont continuer de le faire.

Le Secrétariat et ses partenaires de portefeuille favorisent également l'obtention des résultats du gouvernement, qui sont indiqués dans le *Rendement du Canada 2005* et qui concernent « une économie axée sur l'innovation et le savoir », « une société inclusive qui favorise la diversité » et « une culture et un patrimoine canadiens dynamiques », en veillant à ce que les politiques et les pratiques fédérales relatives en matière de ressources humaines soient justes; qu'elles contribuent à attirer les meilleurs talents; et qu'elles soient en prise sur la société canadienne.

Enfin, le Secrétariat joue un rôle de chef de file dans l'examen des politiques horizontales pour les harmoniser avec les priorités du gouvernement du Canada.



structure de gouvernance et de comités a été mise en place à la fois au sein du Secrétariat et avec les partenaires externes dans le but d'améliorer la mise en commun de l'information et les processus décisionnels. Des efforts sont également déployés pour renforcer les mesures de planification, de surveillance et de présentation de rapports à l'intérieur et pour s'assurer que le Secrétariat est en phase avec les attentes définies dans le CRG. Ces réformes vont permettre au Secrétariat d'optimiser ses processus décisionnels et de mieux gérer son ambitieux programme d'action.

#### *Leçons tirées*

Le Secrétariat dispose désormais des systèmes, des processus et des effectifs requis pour appuyer ses activités et mettre en œuvre le programme d'amélioration de la gestion du gouvernement. L'instauration de ce programme nécessitera des efforts soutenus pour veiller à ce que les processus opérationnels internes favorisent à la fois les activités ministérielles de base et la mise en œuvre de la réforme.

## **6. Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada**

Le résultat stratégique du Secrétariat visant à la gestion rigoureuse des ressources publiques afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens est harmonisé avec les résultats du gouvernement du Canada.

Ensemble, les priorités établies par le Secrétariat ont pour but de renforcer et de moderniser la gestion dans le secteur public. Elles visent de plus à combler certaines des attentes clés des Canadiens en créant un gouvernement qui :

- garantit la pertinence et la cohérence des programmes et des services;
- améliore la prestation des services tout en optimisant l'utilisation des ressources et en administrant de manière judicieuse les fonds publics;
- renforce la reddition de comptes au Parlement afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens.

Le Secrétariat accorde directement son appui à la réalisation de tous les résultats du gouvernement du Canada, qui sont présentés dans le *Rendement du Canada 2005*, en s'efforçant d'améliorer l'efficacité de l'ensemble de la fonction publique et en donnant des orientations aux ministères et aux organismes concernant la mise en œuvre et la surveillance de leurs programmes et services.

Ainsi, le Cadre de responsabilisation de gestion établit un régime complet et cohérent de reddition de comptes qui définit les attentes de la direction à l'égard des administrateurs généraux, alors que la *Politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats* et l'Architecture des activités de programme donnent des renseignements sur les programmes et leurs liens avec les résultats stratégiques des ministères. Ensemble, ces initiatives ont commencé à mettre à la disposition des fonctionnaires, des parlementaires et des Canadiens des informations

depenses et de fournir les outils nécessaires à leur examen et à la prise de décisions ». À cette fin, un rapport complet a été établi sur les processus administratifs communs en matière de gestion financière. Ce rapport sert à élaborer une analyse de rentabilisation et à encourager les ministères et les organismes à discuter de la possibilité d'adopter une stratégie de mise en commun des services pour renforcer les systèmes de gestion financière.

#### *Leçons tirées*

Pour être vraiment efficace, la fonction de contrôleur nécessite des mécanismes de reddition de comptes clairs et un leadership professionnel au sein du Secrétariat et dans les ministères et organismes, ainsi qu'une saine gouvernance, des politiques et des processus judicieux et de l'information exacte qui est donnée en temps voulu — tous ces éléments reposent sur des systèmes de communication et des technologies efficaces. Les réformes qui seront menées au cours des prochaines années seront vastes et exigeront des efforts soutenus pendant les cinq prochaines années. Il faudra une attention et des efforts continus pour la mise en œuvre d'initiatives de réaménagement de ce genre.

### **Priorité 4 : Gestion des services ministériels**

#### *Contexte et engagement*

Toutes les grandes organisations doivent pouvoir compter sur des mécanismes de gouvernance et de gestion efficaces pour s'acquitter de leur mandat. Une bonne gouvernance se caractérise par des fonctions internes fortes de planification, de surveillance et de présentation de rapports; une bonne harmonisation entre les ressources, les mandats et les priorités; des systèmes d'information solides; une habileté à recenser les risques, à les évaluer et à les maîtriser; une communication efficace à l'interne; et des processus de gestion interne cohérents et rigoureux.

À l'endemain du réaménagement du gouvernement et du recentrage du mandat du Secrétariat en 2003, ce dernier a dû recadrer et adapter ses systèmes et ses processus de gestion interne en fonction de son nouveau mandat.

Dans le cadre des initiatives clés qui ont été menées, il s'est notamment engagé à ce qui suit :

- ▶ la restructuration du Secrétariat pour harmoniser sa structure avec son nouveau mandat;
- ▶ le réaménagement des processus opérationnels internes pour favoriser la mise en œuvre du programme de modernisation de la gestion du gouvernement.

#### *Principales réalisations*

Il est bien sûr évident que l'année a été difficile pour le Secrétariat, mais, compte tenu de l'ampleur et de la profondeur de la restructuration, il a tout de même réalisé de grands progrès. L'une équipe de transition a été mise sur pied afin de gérer la mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle du Secrétariat, qui a été achevée avec succès. De plus, une nouvelle

notamment la mise en place d'un plan stratégique quinquennal qui est destiné à mettre en œuvre les réaménagements fondamentaux annoncés dans le Budget de 2004 et ailleurs. Il est à noter que la mise en œuvre de toutes ces grandes initiatives a progressé.

#### *Renforcement de la vérification interne*

Dans le Budget de 2004, le gouvernement a fait connaître son intention de « dresser un plan complet visant à renforcer la fonction de contrôle ». Il s'agissait notamment de renforcer la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration fédérale en s'appuyant sur de solides analyses du risque de chacune des activités ministérielles. À cette fin, le contrôleur général a consulté les principaux intervenants, les gestionnaires et les praticiens au sein du secteur public et à l'extérieur; il a examiné le bilan des activités de vérification du gouvernement; et il a préparé une ébauche d'une politique qui servira à approfondir les discussions, avant d'être soumise à l'approbation des personnes compétentes en 2005-2006. Une fois adoptée, la stratégie de mise en œuvre sera échelonnée sur cinq ans et concernera les grandes organisations dans un premier temps.

#### *Renforcement de la gestion financière*

Dans le Budget de 2004, le gouvernement annonçait qu'il avait l'intention de « nommer des contrôleurs agréés qui devront autoriser toutes les nouvelles mesures de dépenses dans chacun des ministères ». À cette fin, le contrôleur général a consulté les divers intervenants, les gestionnaires et les praticiens au sein du secteur public et à l'extérieur; il a élaboré un modèle de gestion financière qui s'inspire du modèle pour l'agent financier principal, notamment les profils des agents financiers principaux (contrôleurs ministériels) et un projet de mécanisme destiné à revoir et à approuver les nouvelles autorisations de dépenser.

#### *Certification des professionnels*

Un des principaux volets du plan d'action du contrôleur général vise à apporter aux administrateurs généraux tout le soutien possible dans les secteurs de la vérification interne et de la gestion financière en les aidant à recruter et à conserver à leur service des professionnels chevronnés et certifiés dans chacun de ces domaines. En 2004-2005, un examen des rôles, des responsabilités et des normes de certification des dirigeants de la vérification a été effectué et une enquête à l'échelle de l'administration fédérale sur les ressources et les activités relatives à la fonction de vérification a été menée à bien. Les normes de certification professionnelle proposées pour les agents financiers principaux et les cadres supérieurs qui sont responsables de la vérification ont été établies dans le cadre de discussions continues qui vont aboutir à l'approbation de politiques en 2005-2006.

#### *Systèmes financiers*

Dans le Budget de 2004, le gouvernement a annoncé qu'il avait l'intention « d'instaurer dans l'ensemble du gouvernement des systèmes modernes pour la transmission en temps opportun de l'information relative aux ressources humaines et financières, afin d'assurer le suivi de toutes les



de les examiner; et de faire preuve de leadership pour mettre en place et appliquer les contrôles financiers pertinents et promouvoir une saine gestion des ressources à tous les échelons de la fonction publique fédérale.

Pour s'acquitter de ces responsabilités, le Secrétaire et le Bureau du contrôleur général du Canada se sont engagés à assurer ce qui suit :

- Il y a des politiques adéquates et efficaces relatives à la gestion financière, à la comptabilité et à la vérification, ainsi que des directives, des systèmes, des contrôles et des normes.
- Une surveillance efficace est exercée, au sein du gouvernement, sur les activités de vérification interne et de gestion financière; il y a notamment des mécanismes pertinents de surveillance et d'application;
- Il y a des professionnels de la vérification interne et de la gestion financière qui sont efficaces et partiellement compétents et des normes de certification pour offrir des services à valeur ajoutée dans les organisations.

Pour atteindre ces objectifs, le Bureau du contrôleur général a dirigé la réalisation de diverses initiatives clés au cours de l'exercice 2004-2005. Il s'est notamment engagé à ce qui suit :

- *le renforcement de la gestion financière* en mettant au point les principaux éléments pour la création de postes d'agents financiers supérieurs (contrôleurs ministériels), notamment un profit de leurs rôles et responsabilités et les dispositions clés visant les approbations;
- *le renforcement de la fonction de vérification interne* en rédigeant l'ébauche d'une nouvelle politique de vérification interne visant à solidifier la fonction de vérification interne, dans l'ensemble du gouvernement, en vue d'assurer la mise en place de programmes de vérification complets;

- *l'accroissement de la capacité de gestion et de vérification financières dans la fonction publique* en élaborant des normes de certification professionnelle à la fois pour les agents financiers supérieurs (contrôleurs ministériels) et les dirigeants principaux de la vérification et des plans complémentaires initiaux visant à favoriser et à administrer le perfectionnement professionnel des membres des collectivités de la gestion financière et de la vérification interne;
- *le renforcement des systèmes de gestion financière* en évaluant la manière dont les systèmes des ministères et des organismes centraux pourraient être améliorés de beaucoup.

### Principales réalisations

Le Budget de 2004 prévoyait de « rétablir le Bureau du contrôleur général du Canada, avec le mandat de surveiller rigoureusement toutes les dépenses publiques [...] à assurer le leadership de la collectivité de la gestion financière de la fonction publique, de même que veiller à l'établissement et au respect des normes ». Par conséquent, le Bureau du contrôleur a été rétabli; le nouveau contrôleur a été nommé, et de nombreuses grandes initiatives ont été menées.



Le Secréariat a fait des progrès notables en vue d'améliorer la gestion des dépenses au cours de l'exercice 2004-2005. Il a ainsi mené à terme des examens des principales politiques horizontales et des opérations dans des secteurs comme la lutte contre les changements climatiques, l'aide aux peuples autochtones, l'approvisionnement et la passation des marchés publics et les services ministériels et administratifs. Il a aussi réussi à réaffecter, de manière permanente, 1 milliard de dollars, respectant ainsi l'engagement qui a été pris dans le Budget de 2003. La nouvelle

politique sur la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) et le Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) ont été mis en œuvre afin de réaménager en profondeur la stratégie générale du gouvernement à l'égard de la collecte, de la gestion et de la communication de l'information financière et non financière en matière de rendement. Des Architectures des activités de programme (AAP), qui obligent chacun des ministères à créer un cadre qui tient compte de ses programmes et de l'affectation des ressources, ont été élaborées pour 18 organisations et servent de base à la présentation de l'information au Parlement. Par ailleurs, *Le rendement du Canada 2004* a été grandement amélioré. Il met désormais l'accent surtout sur les résultats obtenus par le gouvernement du Canada. De plus, un groupe de travail sur l'amélioration des rapports au Parlement a été mis sur pied. Il a été chargé d'aborder les problèmes systémiques qui sont associés aux mécanismes de rapport en place et de recenser les améliorations qui sont susceptibles d'être apportées. Il s'agit d'un processus itératif qui nécessite des consultations approfondies auprès des parlementaires, des ministères, des organismes et des principaux intervenants.

#### Leçons tirées

S'il désire améliorer la gestion des dépenses, le gouvernement doit continuer d'accroître la qualité des informations financières et non financières qui portent sur l'utilisation optimale des ressources et sur les résultats obtenus par les programmes et les services, surtout du point de vue de l'ensemble de l'administration publique. Pour atteindre ces objectifs, il faut apporter une attention continue à la qualité de l'information sur le rendement, à la fiabilité des données et à l'analyse des programmes horizontaux. Il est également important de s'assurer qu'on donne suite aux leçons tirées et que des projets en ce sens sont mis en place. Dans le cadre de ces efforts, il faut accomplir davantage pour favoriser la mise en œuvre de la politique sur la SGRR et améliorer les services à la clientèle pour assurer l'accessibilité et la convivialité du SIGD.

### Priorité 3 : Gestion et contrôles financiers

#### Contexte et engagement

Une des principales responsabilités du Secréariat, qui a été confiée au Bureau du contrôleur général du Canada, est de surveiller les dépenses publiques au sein des ministères et des organismes; de définir des normes et des politiques financières, comptables et de vérification et

du gouvernement. Il formule par exemple des avis à l'intention des fonctionnaires sur les décisions concernant la gestion des dépenses, les risques et les possibilités et sur l'administration du cycle annuel de gestion des dépenses, qui comprend le dépôt du Budget des dépenses au Parlement.

Pour s'acquitter de ses responsabilités dans ce secteur, le Secrétariat a pris un engagement à l'égard des résultats suivants :

- les ministres peuvent réaffecter les ressources à des priorités plus importantes;
- les dépenses de programmes gouvernementaux sont examinées afin qu'elles donnent les résultats voulus et assurent une utilisation optimale des ressources;

- l'affectation et la réaffectation des ressources sont fondées sur de l'information financière et non financière de qualité en matière de rendement et tiennent compte des besoins des programmes en vigueur et des nouvelles priorités du gouvernement;

- les plans de dépenses des ministères (RPP) sont déposés en temps opportun au Parlement et le Budget des dépenses tient compte des décisions prises par le Conseil du Trésor en vue d'affecter les ressources et des priorités du gouvernement;

- les rapports sont clairs et transparents en vue d'aider le Parlement à remplir son rôle.

Pour atteindre ces objectifs, le Secrétariat a lancé diverses initiatives clés au cours de l'exercice 2004-2005. Il s'est notamment engagé à faire ce qui suit :

- l'examen des dépenses du gouvernement qui comporte divers examens horizontaux, ministériels et opérationnels afin de veiller à ce que les programmes soient durables, efficaces et efficaces et que les résultats obtenus soient conformes aux priorités établies par le gouvernement.

- L'ne réaffectation des dépenses aux priorités les plus importantes, grâce à des partenariats conclus avec les ministères et les organismes pour leur donner des avis et des conseils sur la gestion des dépenses dans le but de confirmer la réduction permanente de 1 milliard de dollars des niveaux de référence ministériels (comme cela avait été promis dans le Budget de 2003).

- L'ne amélioration de la gestion de l'information sur les dépenses et sur le rendement grâce à une plus grande harmonisation entre les résultats et les ressources pour ce qui est des besoins en matière de gestion et de reddition de comptes au sein des ministères.

- L'ne refonte des budgets des dépenses et une amélioration de la transparence des rapports au Parlement en mettant l'accent sur la présentation des résultats tant ministériels que gouvernementaux et en favorisant la transparence et la communication, en temps opportun, de l'information.

suite à ses engagements en communiquant davantage de renseignements volontairement et en affichant sur l'Internet des informations concernant les marchés de plus de 10 000 dollars. Un cadre d'apprentissage de base destiné aux gestionnaires de la fonction publique a été élaboré et une norme de compétences pour la collectivité des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers du gouvernement fédéral a été publiée. Par ailleurs, le gouvernement a terminé son examen des sociétés d'État qui a été présenté à la Chambre des communes en février 2005.

#### *Léçons tirées*

Le gouvernement est une organisation vaste et complexe. Il doit rendre des comptes aux Canadiens par le truchement du Parlement. Et il a aussi le devoir de répondre aux besoins d'un grand nombre d'intervenants. Il faut beaucoup de temps et d'efforts pour préciser les responsabilités dont il faut rendre compte et les politiques de gestion, actualiser les politiques et mettre au point des données fiables et utiles sur le rendement pour l'ensemble de l'administration publique. Nous avons certes progressé dans la mise en œuvre de certaines initiatives, mais d'autres progressent cependant plus lentement que prévu.

Voici les principales leçons que nous avons tirées au cours de la dernière année. Il faut, entre autres :

- ▶ planifier adéquatement la mise en œuvre des initiatives, notamment allouer davantage de temps à la réalisation des plans de travail pour tenir compte de la nécessité de mener de vastes concertations au sein du Secrétariat, dans l'ensemble de l'administration fédérale et auprès des diverses parties;
- ▶ établir des liens plus étroits entre l'élaboration de politiques et les activités de manière à ce que les instruments de politique, les données et les informations requises puissent être mis en œuvre avec efficacité et bénéficient d'un soutien pratique;
- ▶ collaborer avec les partenaires de portefeuille pour veiller à ce que l'acquisition des apprentissages de base soit prioritaire et offrir, comme il se doit, des possibilités de certification et de perfectionnement professionnel pour les gestionnaires dans des secteurs clés;
- ▶ planifier avec soin, adopter une stratégie échelonnée et faire particulièrement attention à la gestion des changements et des risques lorsque l'on amorce des initiatives de réaménagement de grande envergure.

## **Priorité 2 : Gestion des dépenses** *Contexte et engagement*

Un système solide de gestion des dépenses contribue à équilibrer les budgets, à harmoniser les ressources avec les priorités du gouvernement et à accroître l'efficacité des opérations de programmes. Le Secrétariat joue un rôle majeur dans la gestion des dépenses publiques au sein



Pour atteindre ces objectifs, le Secrétaire a amorcé plusieurs initiatives clés au cours de l'exercice 2004-2005. Il s'est notamment engagé à ce qui suit :

- *le renforcement du rendement en matière de gestion en collaborant avec les ministères et les organismes, des indicateurs communs pour mesurer l'efficacité de la gestion, dans le contexte du Cadre de responsabilisation de gestion, et faire appel à ces indicateurs pour examiner et évaluer, tous les ans, le rendement des ministères et des organismes;*
- *l'actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor en rationalisant et en clarifiant sa série d'instruments de politique qui appuient les responsabilités relatives à la surveillance du Conseil du Trésor et en déléguant, le cas échéant, les obligations de rendre des comptes et les responsabilités aux ministères et aux organismes;*
- *le renforcement de la capacité de gestion de la fonction publique en créant un cadre d'apprentissage de base à l'intention des gestionnaires du secteur public et en établissant des normes de certification professionnelle pour les principales fonctions comme l'approuvisionnement, les biens immobiliers et la gestion du matériel, et les agents financiers et les vérificateurs des ministères;*
- *la divulgation proactive des dépenses du gouvernement en vue d'accroître la transparence et la reddition de comptes en publiant des informations sur les activités du gouvernement qui concernent les marchés, l'accueil et les voyages;*
- *le renforcement des régimes d'application et la détermination des responsabilités en examinant la Loi sur la gestion des finances publiques, les obligations de rendre des comptes et les responsabilités à la fois des ministères et des hauts fonctionnaires, ainsi que des sociétés d'État;*
- *la transformation des modes de prestation des services publics en élaborant une stratégie à long terme visant à pérenniser une structure commune (Voie de communication protégée), en cherchant des moyens pour améliorer les services offerts aux Canadiens et en optimisant l'efficacité des services internes de l'administration publique.*

### *Principales réalisations*

Le Secrétaire a enregistré des progrès importants dans chacun de ces secteurs. Les normes relatives à la gestion ont été améliorées grâce à l'élaboration d'indicateurs pour le Cadre de responsabilisation de gestion (C(RG)) et à la mise en œuvre du processus bilatéral connexe. Ces processus a également permis de recueillir des informations utiles sur le rendement en matière de gestion, les pratiques et la capacité de gestion de l'ensemble de la fonction publique. Ces informations seront essentielles pour cibler les efforts visant à moderniser la gestion dans le secteur public. En outre, les bases du renouvellement des politiques du Conseil du Trésor régissant l'approuvisionnement, la gestion des projets, la planification des investissements, la gestion des biens immobiliers et la vérification interne ont été posées. Le gouvernement a donné



Le Secrétariat a aussi enregistré des progrès notables dans un certain nombre d'autres secteurs qui n'ont pas été ciblés spécifiquement dans le RPP de 2004-2005. Ainsi, dans le cadre de ses efforts visant à pérenniser les régimes de retraite publics, le Secrétariat a terminé les travaux stratégiques concernant les taux de cotisation des employés des Forces armées canadiennes, de la Gendarmerie Royale du Canada et des membres des régimes de retraite du secteur public. Il a aussi terminé les travaux visant à modifier la formule qui sert à coordonner les prestations de retraite versées dans le cadre des régimes de retraite du Canada et du Québec. Le Secrétariat a aussi réussi à négocier des accords de renouvellement avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada qui visent environ 100 000 fonctionnaires et établissent les conditions d'emploi jusqu'en 2007. Il a aussi obtenu des progrès dans la mise sur pied d'un cadre stratégique de rémunération.

En même temps, de grands volets du programme d'amélioration de la gestion publique du gouvernement ont retenu toute notre attention. Le Secrétariat et les ministères ont progressé à pas de géant dans l'instauration d'une base de données et d'un système d'information communs qui sont mieux adaptés aux programmes et aux services fédéraux grâce à l'élaboration d'une Architecture des activités de programme. Il faut néanmoins poursuivre les efforts pour veiller à ce que le gouvernement communique de l'information qui va aider les parlementaires et les Canadiens à mieux évaluer le rendement du gouvernement. Il faut également renouveler les efforts pour renforcer la gestion financière, la vérification interne, la surveillance et la reddition de comptes et pour terminer l'actualisation de l'ensemble de politiques du Conseil du Trésor. Le reste de cette section donne un aperçu des progrès réalisés dans chacun des quatre secteurs prioritaires, en résumant les engagements pris par le Secrétariat, ses réalisations et les leçons tirées. La Section II présente un bilan plus détaillé des progrès accomplis par rapport à chacune des initiatives, en fonction des priorités.

## Priorité I : Rendement en matière de gestion

### *Contexte et engagement*

Le Secrétariat, avec l'appui de ses partenaires de portefeuille, est chargé de définir les attentes, les normes, les politiques et les mécanismes de gestion pour l'ensemble de l'administration fédérale. Il s'est notamment engagé à faire ce qui suit :

- les normes en matière de gestion sont définies, mesurables et justifiées;
- l'orientation politique est précise, concise, compréhensible et harmonisée avec les normes en matière de gestion;
- la délégation des pouvoirs en matière de gestion peut être liée au rendement.

## 5. Aperçu du rendement du Secrétariat

Résultat, l'environnement opérationnel s'est complexifié. Le Secrétariat a joué un grand rôle dans la supervision des changements structurels qui ont été mis en œuvre dans l'ensemble du gouvernement fédéral; il a apporté son concours aux processus d'examen des dépenses publiques; et il a dirigé les examens de la gouvernance tout en administrant les grandes réformes réalisées au sein de son mandat et de sa structure organisationnelle. Toutes ces réformes ont exercé d'énormes pressions sur l'organisation, mais des progrès importants ont été faits en vue de poser les jalons de la mise en œuvre du programme de modernisation de la gestion publique du gouvernement.

Pour relever ces défis et mettre en œuvre le programme de modernisation de la gestion du secteur public du gouvernement, le Secrétariat a axé ses efforts, au cours de l'exercice 2004-2005, sur les mesures suivantes :

- ▶ accroître la reddition de comptes et établir des liens plus étroits entre le rendement en matière de gestion et les résultats;
- ▶ renforcer la gestion des dépenses afin d'améliorer la capacité du gouvernement de démontrer que les ressources sont optimisées et de réaffecter les ressources vers des priorités plus grandes;
- ▶ assurer une meilleure gestion et de meilleurs contrôles financiers, et accroître la capacité d'assurer aux Canadiens que l'argent des contribuables est consacré à ce qui était prévu par le Parlement;

- ▶ améliorer la gestion et l'administration internes du Secrétariat lui-même.

Des progrès importants ont été réalisés dans tous les secteurs. Par exemple, des efforts ont été déployés pour asseoir des bases solides en vue d'améliorer l'évaluation de la gestion dans le secteur public et du rendement en matière de gestion grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Pour accroître la transparence et la reddition de comptes, il a été décidé que la divulgation proactive d'informations sur le gouvernement concernerait désormais les marchés publics de plus de 10 000 dollars. Pour accompagner les efforts destinés à optimiser la gestion des programmes et à améliorer la gestion des dépenses, le gouvernement a examiné en profondeur des activités et des programmes horizontaux dans des secteurs comme la lutte contre les changements climatiques, l'aide aux peuples autochtones, l'approvisionnement et les marchés publics de même que les services ministériels et administratifs. De plus, des progrès ont été faits en vue de renforcer les contrôles financiers grâce au rétablissement du Bureau du contrôleur général du Canada et des efforts ont été déployés pour améliorer grandement la gestion financière et la vérification interne au sein de la fonction publique.

#### 4. Contexte opérationnel

Le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada fonctionne dans un environnement très complexe. Il supervise non seulement les activités de l'ensemble du gouvernement fédéral, mais il joue en outre un rôle clé pour orienter et administrer les réformes au sein de l'administration publique.

C'est une tâche gigantesque. Le secteur public fédéral constitue la plus grande organisation du Canada. Doté d'un budget de dépenses de plus de 200 milliards de dollars, le gouvernement fédéral est sept fois plus grand que n'importe quelle entreprise du pays. Avec 450 000 employés, 200 organismes, 400 millions d'opérations par année et 1 750 points de service, il s'agit sans l'ombre d'un doute de l'institution la plus complexe du pays. Pour élaborer des politiques et concevoir et mettre en oeuvre des programmes et des services, il fait appel à une multitude d'ententes conclues avec d'autres pouvoirs publics et d'autres organismes non gouvernementaux, comme les organisations bénévoles, les entreprises privées, les groupes de réflexion, les universités, les laboratoires de recherche et les organisations scientifiques et les fiduciaires foncières, pour optimiser la dépense publique et obtenir des résultats pour les Canadiens. Pour réussir, il doit administrer ses ressources de manière judicieuse et disposer d'un capital humain efficace et efficient.

Le secteur public doit se moderniser. La mondialisation, la révolution de l'information et la plus grande ouverture exigée du secteur public, qui est soumis à une surveillance accrue, ont fait augmenter les pressions en vue de renforcer la gestion, la reddition de comptes et la transparence au sein du secteur public. Les pressions s'accroissent aussi afin de moderniser la gestion des ressources humaines pour faire face au vieillissement de la fonction publique et à la diversification de la population canadienne. Les citoyens exigent de plus en plus de tous les pouvoirs publics qu'ils offrent des services plus pertinents et intégrés et qu'ils prouvent que les fonds consacrés aux programmes et aux services sont optimisés.

L'exercice 2004-2005 a également été marqué par des transitions et de vastes réformes. Le 12 décembre 2003, le gouvernement a annoncé des réformes majeures dans l'organisation des ministères en réaménageant près de 25 p. 100 du secteur public fédéral et en lançant un examen approfondi des dépenses publiques. Les réformes structurelles ont comporté notamment des modifications au mandat du Secrétaire, qui a été recentré sur son principal secteur d'activité, à savoir l'exercice d'une surveillance sur la gestion des ressources publiques afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens.

De plus, la vérificatrice générale du Canada a publié son rapport de novembre 2003 qui portait sur le Programme de commandes et les activités de publicité en février 2004. Le gouvernement lui a immédiatement donné suite en mettant sur pied la Commission d'enquête Gomery et en s'engageant à revoir les régimes de gouvernance des sociétés d'État, la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et les responsabilités et les obligations de rendre des comptes des ministres et des hauts fonctionnaires.



# Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

*Mettre en œuvre les priorités : Gestion rigoureuse des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens*

Priorités		Initiatives clés		Sommaire des résultats attendus <sup>1</sup>		Mileu <sup>2</sup>		Dépenses prévues <sup>3</sup> (en millions de dollars)	Dépenses réelles <sup>4</sup> (en millions de dollars)
Gestion des services ministériels	Accroissement de la capacité de gestion et de vérification financières dans la fonction publique ( <i>en cours et nouvelle</i> )	Des professionnels de la gestion financière et de la vérification interne pleinement qualifiés et efficaces qui assurent un service de qualité à leurs administrateurs généraux et qui bénéficient de normes de certification, d'un programme d'apprentissage de base très étoffé, de programmes spécialisés de recrutement et de maintien en poste, de mécanismes de promotion et de la mobilité, de l'autonomie professionnelle et de la gestion de carrières		Conforme aux attentes; en cours					
	Renforcement des systèmes de gestion financière ( <i>en cours et nouvelle</i> )	Gestion et contrôle financiers efficaces; processus décisionnels améliorés et capacité grandement accrue de réaffecter des ressources en vue d'améliorer la reddition de comptes, la transparence et la surveillance; et donc de réduire le fardeau administratif et les coûts		Conforme aux attentes; en cours					
	Restructuration du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ( <i>nouvelle</i> )	Mise en œuvre d'une nouvelle structure organisationnelle afin de répondre aux besoins du président qui a été approuvée par le Conseil du Trésor		Conforme en partie aux attentes					
Réaménagement des processus opérationnels internes ( <i>nouvelle</i> )		Des mesures ont été élaborées pour assurer une réaffectation en permanence des dépenses et mettre en œuvre le projet du gouvernement de renforcer la gestion dans le secteur public		En cours				Fonctionnement : 38 205 \$ Fonds gérés par l'administration centrale : 10 000 \$	Fonctionnement : 36 674,1 \$ Fonds gérés par l'administration centrale : 0 \$
		Jusqu'en 2007, le Secrétariat examinera, réaménagera et mettra en œuvre des processus opérationnels internes essentiels qui sont destinés à renforcer sa capacité de surveillance et à améliorer les relations avec les autres organismes centraux, le Conseil du Trésor et le Parlement		En cours					



**Résultat stratégique : Gestion rigoureuse des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens**

Priorités	Initiatives clés	Sommaire des résultats attendus <sup>1</sup>	Bilan <sup>2</sup>	Dépenses prévues <sup>3</sup>		Dépenses réelles	
				(en milliers de dollars)		(en milliers de dollars)	
Gestion et contrôles financiers	Renforcement de la responsabilité en matière de gestion financière ( <i>en cours et nouvelle</i> )	Élaboration d'une stratégie de rationalisation améliorée des rapports	Conforme en partie aux attentes	Fonctionnement : 8 496 \$ Fonds gérés par l'administration centrale : 31,8 \$		Fonctionnement : 18 958,4 \$ Fonds gérés par l'administration centrale : 0 \$	
		Une meilleure concordeance entre les efforts ministériels et les priorités gouvernementales et une approche plus stratégique, intégrée et interministérielle en ce qui a trait aux plans, aux dépenses et aux résultats	Conforme en partie aux attentes				
		Une information de meilleure qualité pour faciliter l'approbation et la surveillance des dépenses par le Parlement	Conforme en partie aux attentes				
	Renforcement de la fonction de vérification interne ( <i>en cours et nouvelle</i> )	Saine gestion des ressources, accompagnée par la mise en place de mesures de surveillance, notamment l'examen et l'approbation de toutes les nouvelles initiatives de dépenses, le recours à des contrôleurs et agents financiers ministériels professionnels et efficaces, ainsi qu'à des contrôles, normes, politiques et rapports financiers appropriés qui sont appuyés par des mécanismes efficaces de supervision et d'application	Conforme en partie aux attentes; en cours	Des vérifications internes efficaces dans l'ensemble de l'administration fédérale qui font appel à des méthodes et des outils de vérification professionnels et efficaces afin de produire une information enrichie servant à étayer le processus décisionnel			
			Conforme aux attentes; en cours				

*Résultat stratégique : Gestion financière des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens*

Priorités	Initiatives clés	Sommaire des résultats attendus <sup>1</sup>	Bilan <sup>2</sup>	Dépenses	
				prévues <sup>3</sup> (en millions de dollars)	réelles (en millions de dollars)
Gestion des dépenses		Détermination des obstacles législatifs ou stratégiques à l'intégration des modes de prestation des services et des solutions en présence pour corriger ces problèmes	Conforme en partie aux attentes		
		Accroissement de la participation ministérielle à l'initiative d'amélioration des services et hausse de 10 % de la satisfaction des utilisateurs des services fédéraux avant la fin 2005	Conforme aux attentes		
	Examen des dépenses du gouvernement ( <i>en cours</i> )	Favoriser l'examen continu des dépenses publiques en révisant les programmes horizontaux et stratégiques, les activités du gouvernement, des ministères et des organismes	Conforme en partie aux attentes	Fonctionnement : 50 109 \$ Fonds gérés par l'administration centrale : 750 844,2 \$	Fonctionnement : 38 008,7 \$ Fonds gérés par l'administration centrale : 0 \$
	Réallocation des dépenses aux priorités les plus importantes ( <i>en cours</i> )	Confirmation de la réduction permanente de 1 milliard de dollars dans les niveaux de référence ministériels	Conforme aux attentes		
Amélioration de la gestion de l'information sur les dépenses et sur le rendement ( <i>en cours</i> )		Le Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) a permis l'intégration de l'information pangouvernementale et a servi à l'élaboration de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et du Budget principal des dépenses pour 2005-2006	Conforme en partie aux attentes		
		Le SIGD a intégré l'Architecture des activités de programme pour les ministères et les organismes à temps pour la préparation du cycle budgétaire de 2005-2006	Conforme aux attentes		
		Poursuivre la mise au point du SIGD afin d'être en mesure, en 2006-2007, de traiter les flux de données actives et d'assurer la concordance entre les dépenses réelles et les budgets prévus	En cours		
	Reliance des budgets des dépenses et des rapports au Parlement ( <i>en cours</i> )	Renforcer la capacité du Secrétariat de promouvoir la reddition de comptes, la transparence et la saine gouvernance	En cours		

Priorités	Initiatives clés	Sommaire des résultats attendus <sup>1</sup>	Bilan <sup>2</sup>	Dépenses prévues <sup>3</sup> (en milliers de dollars)	Dépenses réelles (en milliers de dollars) <sup>4</sup>
Renforcement des régimes de responsabilisation et de gouvernance ( <i>nouvelle</i> )		Déterminer d'autres catégories d'informations qui pourraient être publiées couramment	En cours		
		Examen sur la conformité et l'imposition de sanctions en vertu de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	Conforme en partie aux attentes		
		Examen visant à mieux définir les responsabilités et les obligations de reddition de comptes respectives des ministres et des hauts fonctionnaires	Conforme en partie aux attentes		
		Examen visant à améliorer le régime de gouvernance et la transparence des sociétés d'État	En cours		
		Elaboration d'une stratégie à long terme pour pérenniser l'infrastructure commune (Voie de communication protégée)	Conforme aux attentes		
Transformation des modes de prestation des services publics en vue d'accroître leur efficacité et leur efficience ( <i>nouvelle</i> )		Achèvement des examens à l'échelle de l'administration fédérale des services ministériels et administratifs, de l'utilisation et de la gestion des technologies de l'information et de l'infrastructure de prestation de services	Conforme aux attentes		
		Une vision et une stratégie cohérentes de prestation des services ont été présentées aux ministres	Conforme en partie aux attentes		
		Examen des priorités fédérales relatives à la coopération interadministratives en matière de prestation de services et des possibilités de partenariats	Conforme en partie aux attentes		
		Elaboration et mise en œuvre de stratégies visant à accélérer le passage au libre-service dans certains ministères clés	Conforme aux attentes		
		Elaboration d'une nouvelle politique sur les services et d'un cadre stratégique, notamment approbation et diffusion de mesures du rendement	Non conforme aux attentes; poursuite des efforts		

*Résumé analytique : Gestion rigoureuse des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens*

Priorités	Initiatives clés	Sommaire des résultats attendus <sup>1</sup>	Bilan <sup>2</sup>	Dépenses prévues <sup>3</sup>	Dépenses réelles
		Les politiques du Conseil du Trésor relatives aux marchés, aux acquisitions et aux biens immobiliers seront actualisées avant le 31 mars 2005	Conforme en partie aux attentes		
		Les autres politiques du Conseil du Trésor seront actualisées au plus tard le 31 mars 2007	En cours		

1 Un bilan complet des résultats pour chacune des initiatives est disponible dans le *Rapport sur les plans et priorités* de 2004-2005 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, qui se trouve à [http://www.tbs-sct.gc.ca/esl-prie/20042005/TBS-SCT/TBS-SCT145\\_1.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/esl-prie/20042005/TBS-SCT/TBS-SCT145_1.asp).

2. Bilan :

« conforme aux attentes » — indique que toutes les attentes recensées dans le RPP de 2004-2005 ont été entièrement satisfaites;  
 « conforme en partie aux attentes » — indique que certaines attentes ou la plupart des attentes ont été satisfaites;

« en cours » — indique que des échéances ont été fixées au-delà du 31 mars 2005 et que la mise en œuvre de l'initiative est donc en cours;

« non conforme aux attentes » — indique que les résultats n'ont pas été obtenus dans le respect des échéances fixées ou qu'il reste des travaux importants à faire

3 Les données sur les dépenses prévues présentées dans le *Rapport sur les plans et priorités* de 2004-2005 tiennent compte du plan initial de réaménagement. En juin 2004, le Secrétariat a amorcé un réaménagement en profondeur de son organisation qui prévoyait notamment une restructuration des ressources. Étant donné que ce réaménagement n'a pris fin qu'au début de 2005-2006, les données sur les dépenses réelles présentées ci-dessus sont fondées sur la structure originale du Secrétariat.

*Résumé analytique : Gestion rigoureuse des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens*

Priorités	Initiatives clés	Sommaire des résultats attendus <sup>1</sup>	Bilan <sup>2</sup>	Dépenses prévues <sup>3</sup>	Dépenses réelles
	Renforcement de la capacité de gestion de la fonction publique ( <i>nouvelle</i> )	Établir des objectifs et entreprendre l'élaboration d'un cadre d'apprentissage de base à l'intention des gestionnaires et des collectivités fonctionnelles de la fonction publique	Conforme en partie aux attentes		
	Divulguer proactive des dépenses du gouvernement ( <i>en cours</i> )	Instaurer des mécanismes en vue de l'élaboration de normes d'accréditation professionnelle pour plusieurs collectivités fonctionnelles au sein de la fonction publique	Conforme en partie aux attentes		
		Les ministères et les organismes ont commencé à afficher l'information relative à tous les marchés de biens et de services d'une valeur de plus de 10 000 \$	Conforme aux attentes		



3. Aperçu des ressources et sommaire du rendement

Total des ressources financières

Type	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
Dépenses de fonctionnement	148 539 000 \$	144 702 800 \$	141 686 600 \$
Fonds gérés par l'administration centrale	2 370 396 000 \$	2 344 211 200 \$	1 433 386 300 \$
Total	2 518 935 000 \$	2 488 914 000 \$	1 575 072 900 \$

L'écart entre le total des autorisations et les dépenses réelles est attribuable surtout aux fonds gérés par l'administration centrale inutilisés au titre du Crédit 5 – Éventualités du gouvernement (640 575 900 \$), du Crédit 10 – Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (10 750 300 \$) et du Crédit 20 – Assurance de la fonction publique (259 498 600 \$). Ces fonds gérés par l'administration centrale sont décrits au Tableau 4 de la Section III.

Total des ressources humaines

Prévues	Autorisations	Écart
955	996	41

Bilan de la mise en œuvre des priorités ministérielles

Résultat stratégique : Gestion rigoureuse des fonds publics afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens

Priorités	Initiatives clés	Sommaire des résultats attendus <sup>1</sup>	Bilan	Dépenses prévues <sup>2</sup> (en millions de dollars)	Dépenses réelles <sup>2</sup> (en millions de dollars)
Rendement en matière de gestion	Renforcement du rendement en matière de gestion grâce au Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement (en cours)	Établissement, d'ici à 2005-2006, d'indicateurs communs et efficaces en matière de rendement	Conforme aux attentes	Fonctionnement : 51 729 \$	Fonctionnement : 48 045,3 \$
			Conforme aux attentes	Fonds gérés par l'administration centrale : 1 609 520 \$	Fonds gérés par l'administration centrale : 1 433 386,3 \$
			En cours		
	Actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor (en cours)	Élaboration d'une série cohérente de politiques de gestion	En cours		
		Le nouvel ensemble de politiques est intégré et harmonisé, il tient compte des défis et il est harmonisé avec le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)	En cours		

Le présent rapport est certes axé sur ces quatre priorités et les initiatives clés décrites dans le RPP de 2004-2005, mais l'information financière présentée dans les tableaux a été recueillie selon les secteurs d'activité approuvés dans le *Budget principal des dépenses* de 2004-2005. Pour faciliter les comparaisons entre la structure des secteurs d'activité et les priorités, nous avons inclus un tableau de concordance (tableau 1).

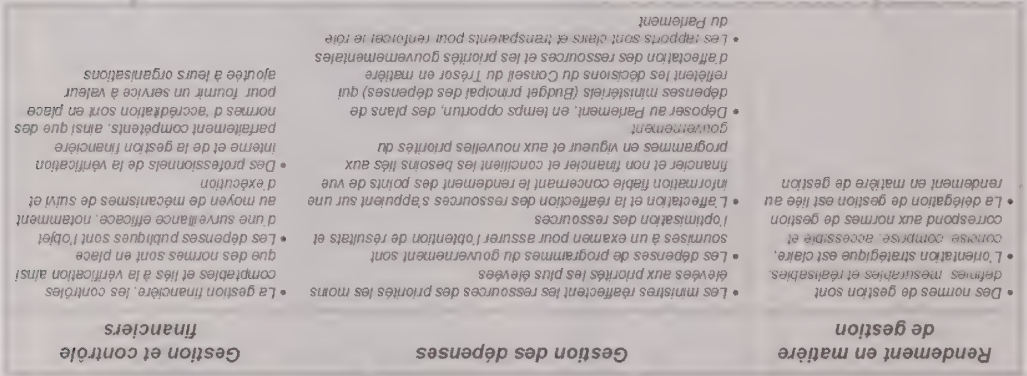
## DES RÉSULTATS POUR LES CANADIENS ET LES CANADIENNES

### PARLEMENT

Conseil du Trésor

Cabinet

### L'excellence dans la gestion des ressources publiques



### INFORMATION À L'ÉCHELLE PANGOUVERNEMENTALE

Une information intégrée, communiquée en temps opportun sur les dépenses et le rendement en matière de gestion, qui appuie les processus administratifs électroniques, les analyses, la prise de décision et des rapports

### Ministères, organismes et sociétés d'État

Le Secrétaire a fait appel à ce cadre de planification pour définir quatre priorités dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005 et les initiatives clés qui s'y rattachent. Ce rapport présentait les quatre priorités suivantes, sous le résultat stratégique visant à une gestion rigoureuse des fonds publics afin d'assurer des résultats aux Canadiens :

- ▶ le rendement en matière de gestion;
- ▶ la gestion des dépenses;
- ▶ la gestion et le contrôle financiers;
- ▶ la gestion des services ministériels.

Dans le but d'établir facilement des comparaisons avec le RPP de 2004-2005, le présent rapport a été articulé autour de ces quatre priorités et des initiatives clés s'y rattachant, qui seront examinées en détail dans les prochaines sections.

- ▶ L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada appuie le Conseil du Trésor en formulant des avis sur la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique fédérale et en surveillant aussi ce secteur ;
- ▶ L'École de la fonction publique du Canada appuie la mise en œuvre du mandat du Conseil du Trésor en veillant à ce que les fonctionnaires aient accès aux moyens d'apprentissage dont ils ont besoin pour servir efficacement les Canadiens.

## **Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada**

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a pour mission de s'assurer que la gestion rigoureuse des ressources publiques donne des résultats appréciables pour la population. Il s'agit notamment :

- ▶ de définir des attentes et des normes relatives au rendement en matière de gestion dans le secteur public ;
- ▶ d'élaborer et de diriger des stratégies à l'appui de la gestion horizontale des activités dans l'ensemble du gouvernement ;
- ▶ d'évaluer le rendement des ministères, des organismes et des sociétés d'État au regard des attentes et d'attester de la probité et de l'optimisation des ressources dans le cas des investissements publics ;
- ▶ d'évaluer des activités, des programmes et des services du gouvernement au niveau ministériel et de l'ensemble du gouvernement et le conseiller sur la façon et les moyens à utiliser pour répartir et réaffecter les ressources afin d'atteindre les priorités et les objectifs du gouvernement ;

- ▶ d'apporter un soutien au rôle du Conseil du Trésor à titre d'employeur en menant des activités liées aux relations de travail, aux régimes de retraite et aux prestations, notamment à la rémunération des fonctionnaires et des militaires ;

- ▶ d'appuyer la mise en œuvre du programme de réformes à l'échelle du gouvernement afin d'améliorer continuellement la qualité des services et d'accroître la satisfaction des Canadiens envers la prestation de services publics ;
- ▶ de présenter, tous les ans, au Parlement un rapport sur les dépenses publiques totales, par le truchement du Budget des dépenses, des rapports ministériels sur les plans et les priorités (RPP) et des rapports sur le rendement, ainsi que des états financiers consolidés et vérifiés, par l'intermédiaire des Comptes publics du Canada, et d'autres informations financières ;
- ▶ d'appuyer le président du Conseil du Trésor, le Conseil du Trésor et le système du Cabinet comme organisme central du gouvernement.

## **2. Cadre de planification stratégique et structure de rapport de 2004-2005**

Le diagramme qui suit donne un aperçu du cadre de planification stratégique du Secrétariat qui met en relief ses résultats stratégiques et ses principaux objectifs.



## 1. Le mandat du ministre

Le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada possède un double mandat. Il est à la fois l'entité consultative et administrative du Conseil du Trésor du Canada et il assume certaines responsabilités législatives du gouvernement, à titre d'organisme central. Pour s'acquitter de ces responsabilités, il définit les politiques et les attentes en matière de gestion et surveille leur mise en œuvre; il évalue l'efficacité et la qualité des dépenses de programmes et la prestation de services dans l'ensemble du gouvernement et formule des avis à cet égard; et il administre les ressources humaines, à titre d'employeur de la fonction publique fédérale.

### Le Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet du Conseil privé de la Reine du Canada. Il a été créé en 1867 et s'est vu conférer des pouvoirs législatifs en 1869. Les pouvoirs et les responsabilités du CT sont définis dans divers textes législatifs, règlements, décrets en conseil, politiques, lignes directrices et pratiques. Si le principal texte de loi définissant les pouvoirs législatifs du CT est la *Loi sur la gestion des finances publiques*, plus de 20 autres lois lui confèrent également des pouvoirs législatifs.

En sa qualité de gestionnaire général de l'administration publique, le Conseil du Trésor administre les responsabilités du gouvernement en matière de ressources financières, de personnel et d'administration. Il établit les politiques et les pratiques de gestion, examine et approuve les plans de dépenses proposés par les ministères et organismes et revoit l'élaboration et l'exécution des programmes de même que la prestation des services approuvés. Entre autres, il donne aux ministères et aux organismes l'autorisation de dépenser des fonds conformément aux politiques et aux priorités du gouvernement, surveille le rendement des ministères, des organismes et des sociétés d'État et définit les normes pour toute une gamme de rapports au Parlement. Par ailleurs, il détermine la rémunération, approuve les conditions d'emploi et administre les divers régimes de retraite et de prestations qui sont offerts aux employés de la fonction publique.

### Le portefeuille du Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor assume ses responsabilités grâce à un portefeuille d'organismes qui comprend :

- Le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, qui regroupe le Bureau du contrôleur général du Canada, appuie les ministères qui forment le Conseil du Trésor en formulant des conseils sur les activités du gouvernement et en surveillant la gestion publique;

## Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur le rendement de 2004-2005* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Ce document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport énoncés dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2004-2005* :

- ▶ Il est conforme aux exigences particulières en matière de rapports décrites dans le guide.
- ▶ Il est fondé sur la structure de secteur d'activité approuvée du ministère.
- ▶ Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis.
- ▶ Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats visés ou atteints en fonction des ressources allouées et des autorisations accordées.
- ▶ Il fait état des fonds qui ont été alloués et approuvés dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.

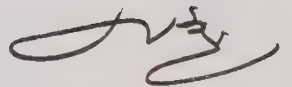
Le secrétaire du Conseil du Trésor,



Wayne G. Wouters

En guise de conclusion, je tiens à souligner l'appui, le dévouement et le travail acharné des hommes et des femmes du portefeuille du Conseil du Trésor et du Secrétariat, sans lesquels tout ceci n'aurait pas été possible.

Le président du Conseil du Trésor et  
ministre responsable de la Commission canadienne du blé,



Reg Alcock

Je suis fier des progrès que nous avons faits. En voici des exemples :

- Nous avons rétabli le Bureau du contrôleur général pour qu'il supervise et renforce la vérification interne et la gestion financière.
- Nous avons généralisé l'application du Cadre de responsabilisation de gestion à l'échelle pan gouvernementale.
- Nous avons réussi à réaffecter de manière permanente 1 milliard de dollars dans les dépenses de programmes, pour affecter les ressources des priorités secondaires aux priorités principales.
- Nous progressons en vue de mettre en œuvre la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et nous ne ménageons pas les efforts pour transformer les modes d'exécution des activités internes et de prestation des services aux Canadiens.
- Nous terminons de grands examens opérationnels dans l'ensemble du gouvernement à l'appui de l'amélioration de la gestion des dépenses.

► Nous avons amélioré la transparence du gouvernement en mettant en place une nouvelle façon de produire les documents budgétaires en novembre 2004 et nous avons imposé la divulgation trimestrielle des données sur leurs dépenses au titre des voyages et de l'accueil, et des marchés de l'État dont la valeur est supérieure à 10 000 \$ sur les sites Web des ministères.

Nous poursuivons nos efforts afin d'intégrer les renseignements sur les programmes pour fournir aux parlementaires une information de meilleure qualité qui leur permet d'évaluer le rendement du gouvernement. Nous continuerons d'améliorer la gestion financière, la vérification interne, la supervision et la reddition de comptes. De plus, même si nous avons mis en œuvre un processus et un cadre pour renouveler toutes les politiques du Conseil du Trésor, nous les examinerons et nous aiderons les gestionnaires qui sont chargés de les appliquer.

Comme le montre le rapport, le Secrétariat est bien placé pour faire face aux défis qui attendent. Nous avons réalisé des progrès dans les initiatives visant à améliorer le rendement en matière de gestion, la gestion des dépenses, la gestion et les contrôles financiers, et la gestion intégrée. Le Secrétariat a fini de restructurer ses activités internes, son mandat et son programme de gestion. Toutes ces mesures aideront le Secrétariat et le portefeuille du Conseil du Trésor dans leurs efforts pour secondar le gouvernement afin de moderniser la gestion du secteur public dans les mois et les années à venir.



## 1. Aperçu

## Message du président

Je suis heureux de soumettre le *Rapport sur le rendement* qui résume les réalisations du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour 2004-2005 relativement à l'atteinte de ses objectifs qui sont énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005. Ces deux documents revêtent une importance toute particulière puisqu'ils servent en quelque sorte d'assise aux efforts qui sont déployés par le gouvernement pour établir des liens clairs entre les engagements qui ont été pris envers le Parlement et les progrès qui ont été réalisés pour les remplir. Ils renforcent également la responsabilisation des ministres et de leurs administrateurs généraux.



Le gouvernement du Canada est la plus grande organisation au pays : elle gère l'effectif le plus nombreux et achète plus de biens et de services que nulle autre entreprise canadienne. C'est grâce à une saine gestion que plus de 140 milliards de dollars en programmes et en services contribuent à la prospérité du Canada et appuient notre infrastructure sociale et culturelle, la salubrité de notre environnement et le mieux-être de nos collectivités et des citoyens qui y vivent. Elle aide aussi les fonctionnaires à veiller à l'intérêt public.

Comme toutes les autres administrations dans le monde, le gouvernement du Canada doit s'adapter rapidement à un contexte en pleine effervescence. Compte tenu des progrès dans le domaine des technologies de l'information et des communications, on s'attend du gouvernement qu'il fasse preuve de célérité et qu'il soit capable de s'adapter promptement dans toutes ses activités, qu'il s'agisse d'élaboration de politiques, de prestation de services, d'affectation de ressources, de gestion des activités internes ou de production de rapports sur les résultats à l'intention des contribuables canadiens et des parlementaires. Au Canada et partout dans le monde, les gouvernements s'efforcent de moderniser leur secteur public pour emboîter le pas aux changements fondamentaux.

Afin de relever ces défis et mieux servir les Canadiens, les gouvernements doivent travailler plus vite et de manière plus intelligente, tout en rendant compte des résultats qu'ils obtiennent. Les Canadiens ont besoin d'un **gouvernement responsable** qui rend compte sans détour et ouvertement de son rendement au Parlement et à la population tout entière. Les Canadiens ont plus besoin d'un **gouvernement capable de satisfaire à leurs attentes**, d'un gouvernement au service de ses citoyens et qui est géré comme s'il était un tout cohérent. Enfin, les Canadiens ont besoin d'un **gouvernement novateur**, qui compte sur une fonction publique très compétente, capable de se servir de l'information, d'optimiser les deniers publics et de gérer les risques.



## Table des matières

1. Aperçu .....	1
Message du président .....	1
Déclaration de la direction .....	4
Renseignements sommaires .....	5
2. Analyse du rendement par priorité .....	27
Introduction.....	27
Priorité 1 : Le rendement en matière de gestion.....	27
Priorité 2 : La gestion des dépenses.....	45
Priorité 3 : La gestion et les contrôles financiers.....	62
Priorité 4 : La gestion des services ministériels .....	77
3. Renseignements supplémentaires.....	80
1. Organigramme .....	80
2. Responsabilités.....	82

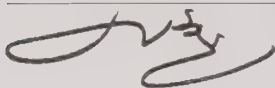




**Secrétariat du Conseil du Trésor du  
Canada**

**Rapport sur le rendement**

**pour la période se terminant  
le 31 mars 2005**



Reg Alcock

Président du Conseil du Trésor et

ministre responsable de la Commission canadienne du blé



## Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : [http://www.ibrs-sct.gc.ca/rma/dpr/04-05/guidelines/guide\\_f.asp](http://www.ibrs-sct.gc.ca/rma/dpr/04-05/guidelines/guide_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépasser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secréariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.ibrs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désiraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

**Les observations ou les questions peuvent être adressées à :**

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [ma-mrr@ibrs-sct.gc.ca](mailto:ma-mrr@ibrs-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

*Le Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

*Le Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilité basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2005

No de catalogue BT31-4/15-2005  
ISBN 0-660-62956-9

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à [www.ibs-sct.gc.ca](http://www.ibs-sct.gc.ca)  
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

*Nota* : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste  
auprès des Editions du gouvernement du Canada – TPSGC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995  
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>





# Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2005

CA1  
FN  
-E77

Government  
Publications



# Veterans Affairs Canada

## Performance Report

For the period ending  
March 31, 2005

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/16-2005  
ISBN 0-660-62959-3

This document is available on the TBS Web site at [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)  
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

## Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/04-05/guidelines/guide\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/04-05/guidelines/guide_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

**Comments or questions can be directed to:**

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5  
**OR at:** [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)

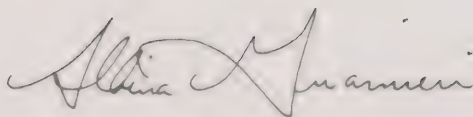




## **VETERANS AFFAIRS**

### **2004-2005 PERFORMANCE REPORT**

---

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Albina Guarnieri', is positioned above a horizontal line.

**The Honourable Albina Guarnieri, P.C., M.P.  
Minister of Veterans Affairs**



## TABLE OF CONTENTS

<b>SECTION I - OVERVIEW</b> .....	<b>1</b>
MINISTER'S MESSAGE .....	1
CHAIR'S MESSAGE .....	3
MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT .....	4
SUMMARY INFORMATION .....	5
OVERALL DEPARTMENTAL PERFORMANCE .....	10
<b>SECTION II - ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME</b> .....	<b>13</b>
BENEFITS AND SERVICES PROGRAM .....	13
PENSIONS ADVOCACY PROGRAM .....	21
CANADA REMEMBERS PROGRAM .....	24
CORPORATE ADMINISTRATION .....	31
VETERANS REVIEW AND APPEAL BOARD PROGRAM .....	35
<b>SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION</b> .....	<b>39</b>
ORGANIZATIONAL INFORMATION .....	39
TABLE 1: COMPARISON OF PLANNED TO ACTUAL SPENDING (INCLUDING FULL TIME EQUIVALENTS) .....	42
TABLE 2: USE OF RESOURCES BY BUSINESS LINES .....	43
TABLE 3: VOTED AND STATUTORY ITEMS .....	45
TABLE 4: NET COST OF DEPARTMENT .....	47
TABLE 5: CONTINGENT LIABILITIES .....	48
TABLE 6: SOURCES OF NON-RESPENDABLE REVENUE .....	49
TABLE 7: RESOURCE REQUIREMENTS BY BRANCH .....	50
TABLE 8: 2004-2005 USER FEE REPORTING TEMPLATE - <i>USER FEES ACT</i> .....	52
TABLE 9: MAJOR REGULATORY INITIATIVES .....	55
TABLE 10: DETAILS ON PROJECT SPENDING .....	56
TABLE 11: DETAILS ON TRANSFER PAYMENTS PROGRAMS (TPPs) .....	57
TABLE 12: RESPONSE TO PARLIAMENT COMMITTEES, AUDITS AND EVALUATIONS FOR F/Y 2004-2005 .....	61
TABLE 13: SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY .....	67
TABLE 14: SERVICE IMPROVEMENT INITIATIVE .....	68
TABLE 15: TRAVEL POLICIES .....	71
TABLE 16: FUEL STORAGE TANK .....	72
<b>SECTION IV - OTHER INFORMATION</b> .....	<b>73</b>
CONTACT US .....	73
GENERAL INQUIRIES .....	73
PORTFOLIO PUBLICATIONS .....	73





### SECTION I - OVERVIEW

#### MINISTER'S MESSAGE



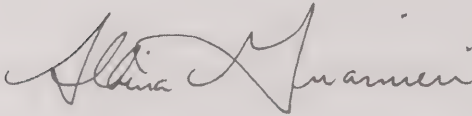
*Two thousand and five* was declared the *Year of the Veteran*. A year for all Canadians to *Celebrate, Honour, Thank, and Remember* Veterans for their achievements and sacrifices. It is also a year in which to *Teach* our youth of the role our service men and women played, and continue to play, in the defence of freedom around the world. It is with a profound respect and admiration for our very special clients and their families, that I, as Minister of Veterans Affairs, present to you the report on our performance for the year ending March 31, 2005.

During this reporting period, we pursued our mandate of delivering programs and services that address the needs of our aging war Veterans. At the same time, we began to look at developing a new suite of programs and services that address the specific needs of our younger still-serving Canadian Forces clients and Veterans, particularly as they transition from military to civilian life.

The role Veterans Affairs has played in serving its clients has always been – continues to be – very dynamic. When the Department was created, its primary function was to care for Veterans returning from the Second World War and to assist them in their re-establishment into Canadian society. Over the years, our programs and services have evolved to ensure that we keep pace with their changing needs. Today, we see a rise in the number of Canadian Forces Veterans and RCMP clients, whose needs are also diverse. To address these needs, the Department was successful in having legislation passed in the form of a new Veterans Charter, which will modernize the suite of benefits and services available to clients, while continuing to provide a high level of service to our war Veterans. To improve service delivery, we implemented a National Client Contact Network, continued our work on the modernization of Ste. Anne's Hospital and extended Veterans Independence Program eligibility to provide housekeeping and/or grounds maintenance services to qualified primary caregivers.

During the past year we engaged our Veterans and all Canadians in commemoration by marking significant milestones such as the 60<sup>th</sup> Anniversary of the Battle of Normandy, the 60<sup>th</sup> Anniversary of the Italian Campaign and the 60<sup>th</sup> Anniversary of the Liberation of the Netherlands. With the declaration of 2005 as the *Year of the Veteran*, a series of events and initiatives were planned and carried out. Communities, groups, organizations and individuals from coast-to-coast-to-coast have been paying tribute to Canadian Veterans through various events and activities. There have been a number of innovative projects to recognize Veterans. For example, the Department partnered with Scouts Canada to recognize the accomplishments of those who have so admirably served Canada through the distribution of 150,000 appreciation badges to Veterans in their communities.

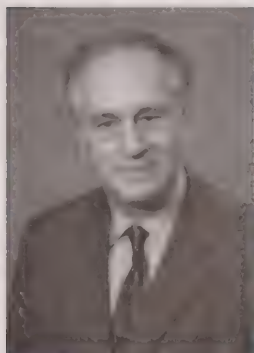
It has been a busy year and I am proud of what the dedicated staff of Veterans Affairs have been able to accomplish through the enthusiasm of volunteers and their tireless efforts. Although much has been accomplished there is still much more to do. Through the efforts of staff and partners, I can assure you that Veterans Affairs will continue to deliver, to our very special clients, the programs and services they require.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Alina Guarnieri', with a stylized, flowing script.

The Honourable Alina Guarnieri, P.C., M.P.  
Minister of Veterans Affairs

## SECTION I - OVERVIEW

### CHAIR'S MESSAGE



I am pleased to submit the annual performance report for the period April 1, 2004, to March 31, 2005.

During this time, we have continued to take important steps toward improving the quality of the appeal process and undertaking a number of new initiatives. A pilot to provide modified hearings for Post-Traumatic Stress Disorder clients was conducted in conjunction with the Bureau of Pensions Advocates in Quebec, as well as plans for specialized training for Members in the next fiscal year in cooperation with the Ste. Anne's Hospital Centre. We have also continued to enhance the Members' professional development program including training initiatives such as the assessment of medical evidence and their understanding of the particular circumstances of applicants.

The responsibility to deal with the interpretation of the *Veterans Review and Appeal Board Act* rests with the Board. On February 1, 2005, the Board issued its first Interpretation Decision dealing with the criteria for new evidence for reconsideration of an appeal decision. The request for the interpretation was initiated by the Bureau of Pensions Advocates and a number of Veterans' organizations made representations at the hearings. The Board also implemented measures to improve the Member selection process for Governor-in-Council appointments and introduced a performance management framework for Members of the Board once they are appointed.

Many steps have also been taken to strengthen the effectiveness and efficiency of our organization and the appeal process. An innovative project was implemented to electronically scan statement of case documents which has resulted in an easily handled and accessible electronic document, a significant reduction in the production of paper copies which contributes to sustainable development goals, a reduction in file storage space, and increased staff training. New communications tools were also developed through letters to applicants and Web site enhancements. Through these measures and effective communications with all parties to an appeal, we hope to sustain and further improve upon our efforts to offer quality service to applicants.

I also want to note that during this period, the extra efforts of the Members, including unprecedented requirements to travel for longer and more frequent periods, allowed the Board to maintain its hearing volumes. Our staff and Members at headquarters in Charlottetown and our Members located across the country have been crucial to the Board's successes, and I would like to acknowledge their contributions.

A handwritten signature in cursive script, reading "Victor Marchand".

Victor Marchand  
Chair  
Veterans Review and Appeal Board



## SECTION I - OVERVIEW

### MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit for tabling in Parliament, the 2004-2005 Departmental Performance Report for Veterans Affairs.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the preparation of 2004-2005 Departmental Performance Reports*:

It adheres to the specific reporting requirements;

It uses an approved Business Lines structure;

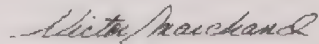
It presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;

It provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and

It reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Jack Stagg  
Deputy Minister  
Veterans Affairs  
19 September 2005



Victor Marchand  
Chair  
Veterans Review and Appeal Board  
19 September 2005

### SUMMARY INFORMATION

The Veterans Affairs Portfolio consists of two distinct and separate organizations: Veterans Affairs Canada (the Department) and the Veterans Review and Appeal Board (the Board) which operates at arm's length from the Department. The Portfolio exists to repay the nation's debt of gratitude to those men and women whose courageous efforts have given Canada a legacy of peace and freedom and have contributed to our growth as a nation.

The Portfolio provides programs and services to a highly diverse clientele which reflects the remarkable breadth of Canada's contributions to world peace. Our family of clients includes Canada's war service Veterans, Canadian Forces (CF) Veterans and members, past and present members of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), their survivors and dependants, certain Allied Veterans and eligible civilians. On a broader scale, the citizens of Canada are also clients. In our endeavours to keep alive the achievements and sacrifices by those who serve Canada in times of conflict and peace, VAC reaches out to Canadians and communities, at local, national and international levels. Given that today's young people will play a major role in keeping the legacy of Canada's Veterans alive for future generations, the Department is making a concerted effort to reach out to and engage youth.

The Department fulfills its responsibilities by offering programs and services to support the health and wellness of our clientele. Furthermore, to provide the best service possible to our clients, we have been modernizing and enhancing our programs and services, and encouraging all Canadians, especially youth, to participate in remembrance activities, so that the torch of remembrance is held high for future generations.

The Veterans Review and Appeal Board provides an independent disability pension and War Veterans Allowance redress program that demonstrates fairness, competence and excellence and ensures our clientele receives the benefits to which they are entitled under the law.

The missions of the Department and the Board are as follows:

#### **Veterans Affairs Canada**

To provide exemplary, client-centred services and benefits that respond to the needs of Veterans, our other clients, and their families, in recognition of their services to Canada; and to keep the memory of their achievements and sacrifices alive for all Canadians.

#### **Veterans Review and Appeal Board**

To ensure fairness in Canada's programs for disability pensions and war Veterans allowances by providing research and advisory support and fair and expeditious appeal adjudications.

## SECTION I - OVERVIEW

Total Financial Resources for the Department (\$ millions)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
2,790.7	2,807.1	2,695.4

Total Human Resources for the Department

Planned	Actual	Difference
3,376	3,463	87

## SECTION I - OVERVIEW

### RESULTS ACHIEVED IN RELATIONSHIP TO DEPARTMENTAL STRATEGIC OUTCOMES, PRIORITIES AND COMMITMENTS

Strategic Outcome	2004-2005 Priorities / Commitments	Type	Planned Spending (\$ millions)	Actual Spending (\$ millions)	Current Status
<b>BENEFITS AND SERVICES PROGRAMS STRATEGIC OUTCOME</b>					
The delivery of benefits and services that contribute to the independence, quality of life and standard of living of Canada's war Veterans, eligible CF Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families in recognition of their sacrifice to the nation.	▶ Improving and expanding services for CF Veterans	Ongoing			▶ Successfully met
	▶ Partnering to serve the RCMP and eligible civilians	Ongoing	2,660.0	2,561.0	▶ Successfully met
	▶ Transforming service delivery and promoting innovation in policies and practices	Ongoing			▶ Successfully met
<b>PENSIONS ADVOCACY PROGRAM STRATEGIC OUTCOME</b>					
The rights of Veterans Affairs Canada clients protected through professional, legal representation in appealing decisions related to disability pensions and allowances.	▶ Improving and expanding services for CF Veterans	Ongoing			▶ Successfully met
	▶ Partnering to serve the RCMP and eligible civilians	Ongoing	8.9	8.7	▶ Successfully met
<b>CANADA REMEMBERS PROGRAM STRATEGIC OUTCOME</b>					
A knowledgeable Canadian public that recognizes the achievements and sacrifices of Canada's citizens in the defence of freedom and appreciates the historical significance of these accomplishments in the development of Canada as a nation.	▶ Providing strong leadership in the delivery of Remembrance programming through effective partnerships	Ongoing	51.6	48.0	▶ Successfully met



## SECTION I - OVERVIEW

Strategic Outcome	2004-2005 Priorities/Commitments	Type	Planned Spending (\$ millions)	Actual Spending (\$ millions)	Current Status
CORPORATE ADMINISTRATION					
Activities focus on service improvement and organizational effectiveness through the strategic management of our staff, improved communications, expanded use of technologies and a greater contribution to national policy development in areas that are directly related to the well-being and recognition of our Veterans and other clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aligning our strategic human resources plan to support the goals of the organization and the aspirations of our people</li> <li>Advancing the development of our information technology capacity in support of service improvement, organizational effectiveness and Government On-Line</li> </ul>	Ongoing	59.5	66.8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Successfully met</li> <li>Successfully met</li> </ul>
		Ongoing			
VETERANS REVIEW AND APPEAL BOARD STRATEGIC OUTCOME					
Fairness in the Disability Pension and War Veterans Allowance Program.	Improved communication with appellants, staff and stakeholders	New			Successfully met
	Improved service delivery	New			Successfully met
	Improved management accountability framework	New	10.7	10.9	Successfully met
	Smooth transition	New			Successfully met



### Web Site Access

#### The Portfolio (Organization):

- Bureau of Pensions Advocates
- Corporate Services Branch
- Policy Planning and Liaison
- Public Programs & Communications (formerly Public Affairs Branch)
- Ste. Anne's Hospital
- Veterans Review and Appeal Board
- Veterans Services Branch

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/organization>

#### The Department:

- Departmental Reports
- Disclosure of Travel and Hospitality Expenses
- Legislation Administered by Veterans Affairs
- Mandate, Mission, Vision, Values, and Ethics
- People in Charge
- Service Standards

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department>

#### The Board:

- About VRAB
- Contact Us
- Documents
- Frequently Asked Questions
- Service Commitment
- What's New

[http://www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA\\_contents.htm](http://www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA_contents.htm)

## OVERALL DEPARTMENTAL PERFORMANCE

Canadians have grown to know “change” as a constant in all aspects of life. Veterans Affairs Canada is no different, in that we continue to adapt and improve our programs and services in order to meet the shifting needs and demands of our clients. During the year in review, there has been a significant number of accomplishments. One highlight was the drafting (passing in May) of a new Veterans Charter which is designed to transform the current structure and content of programs and services to better meet emerging needs of our CF clients and give them the best opportunity for successful transition to civilian life. The Veterans Independence Program’s (VIP) eligibility was extended to provide housekeeping and grounds maintenance service to qualified primary caregivers. As well, a Continuing Care Research Project will provide us with a better understanding of the support seniors need as they move through the various stages of life.

During the year in review, Ste. Anne’s Hospital continued to uphold its long held reputation as a Centre of Excellence. The hospital, with all of its offerings, strives to provide the highest quality of care and services to its clients and their families. It does so by developing cutting edge clinical programs that meet the complex needs of those it serves.

In November 2004 came the announcement that the year 2005 would be declared the *Year of the Veteran*. This special recognition provides us the opportunity to ensure all Canadians are made aware of the sacrifices Veterans made to make Canada the country it is today. The Department faces the challenging reality that as traditional war Veterans age, they become less and less able to lead remembrance activities and travel abroad. At the same time, the Department recognizes the need to pass the torch of remembrance to our youth and to ensure that future generations never forget. This year has been particularly busy with many commemorative celebrations including the 60<sup>th</sup> anniversary of three overseas events.

The Veterans Review and Appeal Board applicants have increasingly complex medical conditions and interrelationships between diseases. As well, changes in pension legislation and streamlining within VAC have had an impact on how the Board conducts its operations. The Board continues to strengthen its capabilities through improvements in research, training, program delivery, and communication to ensure a fair adjudicative process.

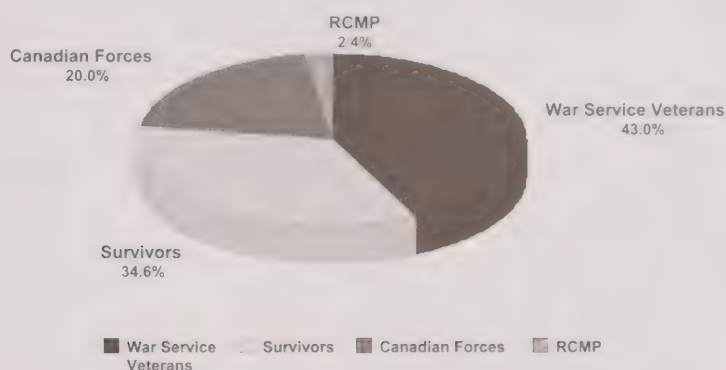
Over the year many accomplishments have been made toward our strategic outcomes, but more needs to be done as we strive to meet the changing needs of our clients. As you read forward, you will find more detail on the Portfolio’s performance accomplishments. Veterans Affairs’ performance and the financial tables are presented using the reporting framework for the last time provided under the departmental strategic outcomes and business lines. Future performance and financial tables will be completed using the new Program Activity Architecture (PAA).

As of March 2005, VAC was providing benefits and services to approximately 219,000 clients. Over the past several years, our client base has been shifting and it is expected

## SECTION I - OVERVIEW

to continue to change dramatically over the next ten years. Contrary to a common misperception, Veterans Affairs is not a “dying department” but is a vibrant organization whose services are still very much in demand by a highly deserving and diverse population of Canadians. While the Department is witnessing a decline in the number of war Veterans we serve, there continues to be an increase in the number of Canadian Forces clients who are looking to VAC for support and assistance. In fact, forecasts point to increases in the number of clients accessing VAC programs and benefits in the short-term and only marginal declines in the medium term. It should be noted that the Department has witnessed an increase in the number of first applications for disability claims.

The following is an approximate breakdown of the people served by VAC:



The Veterans Review and Appeal Board served the same group of clients as VAC, specifically those who have been denied pension entitlement for a claimed disability or who are dissatisfied with their assessment for a pensioned condition. The following is an approximate breakdown of the people served by the Board:



The above percentages are based on 6,430 review and appeal decisions finalized as of March 31, 2005.





SECTION II - ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME

**Benefits and Services Program**

**Strategic Outcome**

The delivery of benefits and services that contribute to the independence, quality of life and standard of living of Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families in recognition of their sacrifice to the nation.

Planned Spending (April 1, 2004, to March 31, 2005): \$2,720.5 million

Total Authorities Rec'd: \$2,728.7 million

Actual Spending 2004-2005: \$2,617.7 million

FTE's: 2,558

**What the Department is to accomplish and why it is important to Canadians:**

Veterans Affairs Canada's goal is to provide exemplary, client-centred benefits and services that respond to the needs of Veterans, other eligible clients and their families. By promoting independence and an improved quality of life, VAC is assisting our clients to continue to be valuable, contributing members of their community and society. VAC recognizes that our client base continues to shift in part due to the advancing age and deteriorating health of our traditional Veterans. This in turn translates into more intense and complex care needs. Younger CF clients, many with growing families, have different though equally demanding needs. Indeed, this diversity of clientele results in each group having unique needs and expectations. Services are very much in demand and VAC continues to be innovative in adapting its programs and services to meet all of our clients needs.

On a broader scale, Canadians benefit by VAC ensuring that its programs and services are aligned with the 2005 Government of Canada outcomes such as "Healthy Canadians With Access to Quality Health Care" and "Inclusive Society That Promotes Linguistic Duality and Diversity." ([http://www.tbs-sct.gc.ca/report\\_govrev/05/cp-rc\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report_govrev/05/cp-rc_e.asp))

**Expected Results:**

***Intermediate outcome***

To assist our family of clients with their health and wellness, thereby promoting independence and improving their quality of life.

***Immediate outcome***

To provide client-centred benefits and services that respond to the needs of our family of clients.

**Priorities:**

Improving and expanding services for CF Veterans and still-serving members.

Partnering to serve the RCMP and eligible civilians.

**Performance Accomplishments:****Ste. Anne's Hospital**

Ste. Anne's Hospital provides eligible Veterans and civilians with geriatric and psycho-geriatric care. The goal of the hospital is to preserve the dignity and independence of each client. This facility accommodates more than 485 Veterans and is the last remaining federal hospital administered by Veterans Affairs Canada. This medical institution is unique in that it offers much more than a typical hospital or long-term care facility. Through its "Liaison Centre" (day centre) it also provides care and support services to 175 eligible persons still living in their own homes. The Ste. Anne's Centre, which opened in 2001, provides mental health services to 225 Canadian Forces members and Veterans (especially to those who suffer from post-traumatic stress disorder and other psychological problems linked to operational stress).

In the winter of 2005, the dementia care program will transfer to a new pavilion that has been designed for elderly Veterans with cognitive impairment. As part of this program, the interdisciplinary teams have worked diligently to reduce the use of physical restraints while offering a safe environment. To date, physical restraint use has been reduced by 80%.

During the fiscal year, a commercialization venture with Health Care Food Services was established which allows all Canadians who suffer from dysphagia to benefit from the highly specialized food products developed by the hospital's expert staff. The hospital continues its clinical research in this field and monitors its dysphagic clients with the Body Mass Index as a measure of a healthy nutritional status. A new pain management clinic was opened in the fall of 2005 that will allow the hospital to achieve its goal of offering a "pain-free living environment." Applied clinical research in the area of dementia care, pain management, and post-traumatic stress disorder continues to support the achievement of the hospital's vision.

In recent years, there has been a growing understanding of the causes of mental illness as well as of the urgency to respond with appropriate and timely treatment for those who suffer from such illness. Since 2002, VAC and the Department of National Defence (DND) have been working in partnership to create a common strategy that will effectively respond to the mental health needs of Canadian Forces members and Veterans. A key initiative of the VAC mental health strategy was to establish the Ste. Anne's National Operational Stress Injuries (OSI) Centre as a National Centre of Excellence in the treatment of operational stress injuries. This VAC Network of Excellence now includes the Ste. Anne's National OSI Centre and several out-patient

OSI Clinics at selected VAC Priority Access Bed facility sites. These include Parkwood OSI Clinic in London, Ontario, and La Maison Paul Triquet OSI Clinic located in Quebec City, Quebec, both of which officially opened in February 2004. The Deer Lodge OSI Clinic in Winnipeg, Manitoba, was officially opened in April 2005.

The hospital has been undergoing major renovations and construction in order to modernize the quality of care for our residents and bring the hospital in line with provincial standards. This \$67.7 million project will result in having 446 beds situated in more private and appropriate accommodations and will provide Veterans with an enhanced living environment. As of March 31, 2005, the construction of the power plant and the electrical sub-station was 98% complete. These buildings are scheduled to be operational by the end of summer 2005. The construction of the new pavilion is well underway and is expected to be complete late 2005. Once completed, more than 100 Veterans suffering from cognitive deficits will be able to take advantage of a facility which is more secure and better adapted to their specific needs. With respect to the renovation of the main Tower, plans are for completion in the spring of 2008. A constant challenge to a project of this magnitude is to maintain the critical balance between the provision of patient care in the midst of major renovations and construction.

#### *Service and Program Modernization Task Force*

Since the Second World War, Veterans Affairs (VA) has worked within a "Veterans Charter" providing programs and services to our clients. This comprehensive legislation was considered to be, when enacted in the 1940s, "the most ambitious program of rehabilitation ever undertaken, in this or any other country." However, as the role and demographics of our CF clients have evolved in recent years, it became apparent that our existing programs and services neither had the scale nor the focus to meet the emerging needs of our CF members, Veterans and their families. In response, VAC established, in 2003, a Service and Program Modernization Task Force (Task Force) to research, develop and implement amendments to the current content and structure of our programs and services.

In March 2004, the VAC-CF Advisory Council (VAC-CFAC), released a major discussion paper entitled *Honouring Canada's Commitment: "Opportunity with Security" for Canadian Forces Veterans and Their Families in the 21<sup>st</sup> Century*. The VAC-CFAC called for action to "address the changing face and needs of Canada's Canadian Forces Veterans and their families". In May 2004, the Ministers of Veterans Affairs and the Department of National Defence announced the Government of Canada's plans for modernized programs to better serve CF clients and promised to consult Veterans' organizations on the design of disability awards and associated wellness programs.

Throughout the fiscal year, the Task Force examined and consulted with stakeholder groups on the key program components of disability awards and wellness programs to replace today's pension system for new applicants. During December 2004 and January 2005, focus groups were conducted to gauge the reaction of potential future clients to the program proposals. A total of 11 sessions were held in four sites with CF members, CF Veterans, and their families.



Feedback from these sessions re-affirmed that CF members and Veterans wanted programs and services tailored to their needs and the needs of their families. They also want programs that support wellness, independence, and a successful transition to civilian life. A new Veterans Charter was created to meet these needs.

During 2004-2005, the Task Force completed the general design for a new suite of programs and services and prepared the required legislative changes. Working with DND, VAC conducted six information sessions with CF members and their families to further gauge potential reactions to this new suite of programs and services prior to parliamentary tabling. These sessions, the first being at CFB Halifax on March 29, 2005, also provided a forum for CF members and their families to be among the first to hear details of the new Veterans Charter. The majority of participants indicated they both understood and agreed with VAC's proposed approach. A significant finding was that the level of agreement with the proposal rose in proportion to the participant's understanding.

The new Veterans Charter will provide a one-stop, client-centred service with VAC case managers to ensure that the needs of CF members, Veterans, and their families are properly identified, addressed, monitored, and followed up, and to ensure that there is coordination of service providers. This comprehensive "wellness package" is designed to provide releasing CF members and their families with the best opportunity for successful transition to civilian life. The package contains the following key elements: rehabilitation services; health benefits; job placement assistance; economic loss support; disability awards; and case management. The new Veterans Charter will also recognize the contribution that CF members have made to Canada and the world community. These changes will not affect disability pensions and other services in place for existing clients.

In addition, the new Veterans Charter will result in amendments to the *Public Service Employment Act* and to the *Public Service Employment Regulations* that, once passed, will enable members of the Canadian Forces to participate in competitive processes formerly limited to public servants. Also, the changes will enable certain medically-released CF members to be appointed without competition to public service positions, for which they are qualified.

### RCMP

VAC continued close consultations with the RCMP on the modernization front throughout 2004-2005. The RCMP's intention to conduct a needs analysis was deferred due to other priorities. The RCMP maintains that prior to participating in the Modernization scheme, a full needs study must be undertaken. Accordingly, following key meetings of the VAC-RCMP Steering Committee in December 2004, and briefings to RCMP officials in late February 2005, a dedicated RCMP Project Team was established in mid-April 2005, to study RCMP members' and disability pensioners' needs. An in-depth needs identification project is being conducted during the summer of 2005. Based on the analysis, results and recommendations, the RCMP will determine how best to proceed to address the identified needs. VAC will continue to support the RCMP during the study and will collaborate with this partner to respond to needs identified.

*Disability Pension Program*

Through administration of the *Pension Act*, VAC's Disability Pension Program provides disability pensions to those suffering from disabilities related to military service, either during peace or war time and to eligible RCMP members. Applications for disability pensions, along with supporting service records and medical documentation, are forwarded to Head Office in Charlottetown. Based on the submitted information, and using the provisions of the *Pension Act*, a determination is made regarding the extent to which the claimed disability is related to military or RCMP service. The disability pension is based on the severity of the disability, as verified by a medical examination, and assessed in accordance with the Table of Disabilities. Disability pensions are paid in accordance with rates set out in the *Act*, with those clients whose pensioned disabilities are assessed at 5% and higher being paid a monthly pension.

In 2004-2005, there was an increase of 6.4% from 2003-2004 in first applications for disability pensions which lead to a backlog of applications to be processed. In order to meet this challenge, a national backlog reduction strategy was employed. This strategy, based on projected intake of new applications, set monthly goals for the Districts, Regions, and Head Office. Various other strategies were also employed to meet these monthly goals. For example, in the Adjudication Centre of Expertise, resources dedicated to first application adjudication have been increased through the hiring of additional adjudicators and the reallocation of existing resources. In addition, monthly progress reports are being provided to senior management. Achieving these monthly goals will reduce the number of pending applications to a pre-determined acceptable level by June 2006. During 2004-2005, we have made inroads into the backlog and as such, clients should have experienced improvements in the processing of their disability pension applications.

*Integrated Service Delivery Framework (ISDF)*

During the fiscal year, VAC completed its implementation of the ISDF. Through this service improvement initiative, the organization has become more efficient and integrated with its national policies and business processes more consistently applied. We established networks and partnerships to enhance service delivery and improve our capacity to meet client needs. A functional direction review was completed to establish clear organizational reporting relationships. The Department has refined the resource allocation model and have defined roles and responsibilities to ensure equitable distribution of human and financial resources. Interdisciplinary client service teams, within our districts, have been resourced and operationalized, contributing positively to the overall care plan of our clients. The centres of expertise and management centres have been implemented. During 2004-2005, the National Call Centre Network (NCCN) had an operational issue dealing with the number of calls abandoned. Through defining and understanding the problems and applying best practices, NCCN were able to take corrective action. This has led to NCCN stabilization, with over 90% of calls being responded to immediately.

### *Veterans Independence Program (VIP)*

VAC's VIP helps qualified Veterans and caregivers remain healthy and independent in their own homes. On December 7, 2004, the Government of Canada announced the extension of VIP housekeeping and/or grounds maintenance services, for life, to primary caregivers of Veterans. The extension will benefit approximately 4,000 qualified primary caregivers. This includes eligible spouses, common-law partners of all Veterans who were in receipt of these VIP services at the time of their death or who had admission to a long-term care facility since the VIP began in 1981, and other qualified individuals.

On February 15, 2005, these changes to the *Veterans Health Care Regulations* came into effect. Policies and business procedures were developed to facilitate implementation of the new regulatory provisions. As of March 31, 2005, 3,369 applications had been sent to individuals who might be eligible for VIP services as a result of the amendments. Of these, 2,066 completed applications were received back for processing, 803 were subsequently processed and 746 of those were favourably ruled upon.

### *Research and Information Directorate*

Knowledge acquired from research is of relevance to departmental decision and policy makers, program planners, health managers, clinicians, and various stakeholders. Their common efforts support the health and well-being of VAC's diverse family of clients, including Veterans, CF members, and the RCMP.

VAC has continued to build upon its capacity by monitoring scientific developments on military health issues. A public Web site was launched to facilitate the sharing of VAC's research results and activities. VAC continues to share research information and collaborate through national and international partnerships with Department of National Defence, Veterans administrations in other countries, international and national committees, Canadian universities, and provincial organizations.

On September 10, 2004, the Minister announced that VAC, in partnership with the Government of Ontario, would conduct a two-year Continuing Care Research Project. This project will provide Canadians with a better understanding of the support seniors need, to age with dignity and to make their own decisions about the care they need.

A joint research project with DND completed a prospective cross-sectional study to assess risk factors for the development of Noise-Induced Hearing Loss in a wide range of military trades. Participants of the study totalled 1,057 individuals working in 107 land, sea, air, and shared trades. Based on the findings, recommendations have been made to enhance and expand the CF hearing conservation program.

VAC, in partnership with the University of Alberta, Mount St. Vincent University, the Royal Canadian Legion (RCL), and Statistics Canada, is involved in a Rural Seniors



Project. Ultimately, the knowledge gained through this research project will improve models of support and service delivery to rural clients and seniors. The results are expected in March 2006. More research projects are underway on mental health and other military health topics.

### Legislation

To further the strategic priority of improving and expanding services for CF Veterans and members, VAC completed in 2004-2005 the design and drafting of a new Veterans Charter. Legislation was drafted to provide a suite of new programs including Job Placement, Physical, Psychological, and Vocational Rehabilitation and Assistance, Disability Awards, Earnings Loss Support and Extended Health Benefits. This legislation, when implemented, will authorize and enable VAC to deliver improved and expanded services that will meet the needs of CF Veterans, members, and their families as they transition from military to civilian life.

As this fiscal year closed, the final touches were being added to this legislation, and as will be reported upon next year in more detail, legislation was shepherded through Parliament and received Royal Assent on May 13, 2005 as Bill C-45, the *Canadian Forces Members and Veterans Re-establishment Act*.

### Partnerships

Collaboration with partner organizations has become a way of doing business and not just a project by project event. As mentioned throughout the report, extensive partnerships have been conducted during the fiscal year. Ongoing partnerships with the DND, RCL, RCMP, provinces, universities, communities, and other countries continue to prove successful in providing more efficient and effective services. These partnerships allow VAC to gain important knowledge from others' best practices.

An example of an effective partnership is the Federal Healthcare Partnership (FHP). Six permanent member departments, agencies, and organizations who are responsible for providing healthcare benefits and services working together on common issues. Clients, more than one million, include Veterans, Canadian Forces members, RCMP, First Nations and Inuit people, inmates of federal institutions, asylum seekers, and refugees. The FHP has two main goals: to achieve economies of scale while enhancing the provision of care, and to provide strategic issues leadership. During the 2004-2005 year, the collaborative efforts of this partnership have achieved substantial cost savings/avoidance of more than \$16.8 million in the delivery and purchasing of healthcare services and products for the clients of these respective departments.

In addition to its core programs including audiology, vision care, dental, oxygen therapy and medical equipment recycling, the Federal Healthcare Partnership was asked to address the Auditor General's recommendations in response to the 2004 value-for-money audit of the drug benefit programs administered by the six permanent member organizations of the FHP. The results of the audit were tabled in the House of Commons on November 23, 2004, and partner organizations agreed with, and committed to, addressing the Auditor General's recommendations by working



collaboratively through the FHPS. In late fall 2004, under the authority of the FHP Deputy Ministers and the Chair of the FHP Executive Committee, four Task Groups with representatives from the six partner organizations and FHPS were established to develop and implement the Federal Government's response to the recommendations.

On-going challenges for the Secretariat include the facilitation of consistent interdepartmental collaboration. Also, shifting priorities in partner departments have, in many cases, resulted in necessary changes to action plans and timelines for FHP projects.

Although there are many valuable programs that could fall under the FHP umbrella, it must be noted that financial and human resources limit the number of possibilities that it has capacity to pursue. Such limitations reinforce the need for the FHP to be deliberate in its choice of programs where collaboration could yield the biggest return.



#### Web Site Access

##### Clients:

- Bereavement
- CF Activities
- Contact Us
- Foreign Countries
- Health Promotion
- Medals and Decorations
- Veterans Services
- What's New

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/>

##### Providers and Professionals:

- Care for the Caregiver
- Client Centred Service Approach
- Disability Pensions
- Health Care Provider Information
- Research
- What's New

<http://www.vac-acc.gc.ca/providers/>

##### Ste. Anne's Hospital:

- Articles Published by our Researchers
- Leading Edge Programs
- New Research Environment
- Our Philosophy Towards Care and Service
- Our Services
- Our Statistics

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=steannes>

### **Pensions Advocacy Program**

---

#### **Strategic Outcome**

The rights of Veterans Affairs Canada clients protected through professional, legal representation in appealing decisions related to disability pensions and allowances.

Planned Spending (April 1, 2004, to March 31, 2005): \$8.9 million

Total Authorities Rec'd: \$8.9 million

Actual Spending 2004-2005: \$8.7 million

FTE's: 85

---

#### **What the Department is to accomplish and why it is important to Canadians:**

The Bureau of Pensions Advocates (the Bureau) consists of 14 district offices across Canada and a Head Office in Charlottetown. The Bureau is responsible for providing advice and counselling to clients who are uncertain about any aspect of the decision they receive from Veterans Affairs Canada regarding their application for pension. The Bureau's lawyers and their legal assistants work together to help applicants determine the best way to proceed in their particular situation. This assistance is provided free of charge. Options available include the Bureau requesting a review of the case by a Pension Adjudicator, representing a client before the Board, or counselling a client not to proceed. Of the applicants who proceed to the Board, approximately 95% are represented by the Bureau. The remaining 5% are represented by a Service Officer of the RCL, a Veterans' organization, a private solicitor, or they may have chosen to represent themselves.

Given our Advocates' experience in pension matters, they are considered specialists in the area of disability pension claims. This expertise enables the Bureau to provide information and education through outreach programs for potential clients, and seminars for active and retired members of the CF, RCMP, and Veterans' organizations.

VAC's Pensions Advocacy Program Strategic Outcome is aligned with the Government of Canada's outcome - Income Security and Employment for Canadians - in *Canada's Performance 2005 Report* ([http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/05/cpr\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/05/cpr_e.asp))

#### **Expected Results:**

##### ***Intermediate outcome***

To provide free advice, assistance, and representation for individuals dissatisfied with decisions rendered by VAC with respect to their claims for entitlement to disability pension, or any assessment awarded for their pensioned conditions.

##### ***Immediate outcome***

To assist clients in the preparation of applications for reviews or appeals and to arrange for applicants and pensioners to be represented by a pensions advocate at hearings on reviews or appeals.

**Priorities:**

Improving and expanding services for CF Veterans and still-serving members.

Partnering to serve the RCMP and eligible civilians.

**Performance Accomplishments:**

During the reporting period there were large-scale developments in VAC, in the area of modernization of client programs, which had a direct impact on the Bureau's priorities. As well, the number of applications for pensions continued to rise, which in turn, resulted in an increase in the number of clients coming to the Bureau to discuss options for redress. These factors have affected the Bureau's plans and priorities.

Beginning in the fall of 2004, a client feedback mechanism was implemented where every client who was represented at a Review or Appeal hearing before the Board, was given the opportunity to fill out a detailed questionnaire immediately following the hearing. The purpose of the questionnaire was to obtain feedback about the service offered by employees of the Bureau, in order to make improvements where necessary. Of the 2,010 questionnaires returned, our clients reported that they were "satisfied" or "very satisfied" overall with the service they received from the Bureau 94% of the time. Of note, there was similarly a 94% satisfaction rate with the quality of representation by Bureau lawyers.

In addition to the client feedback questionnaire, two reforms were introduced to Bureau staff, and were implemented beginning in the fall of 2004. The first, a Client Service Protocol called for an increase in the number of contacts with clients, either by phone, in person or in writing. This initiative was intended to ensure that clients were fully aware of the redress process and of the progress of their own claim. The second was the development and distribution of three printed information sheets; one to inform clients about the mandate of the Bureau, and two others to provide details on what to expect at Review and Appeal hearings.

For six months beginning in April 2004, a case management process was piloted in the Bureau's Halifax District Office. This experimental program was intended to determine if it was possible to fast-track certain cases, eliminating the need to proceed to a formal hearing. This would save time and expense in the redress process. At the end of the pilot, it was discovered that only a small number of cases were amenable to "fast-tracking". It was decided, in conjunction with the Board, that the case management project would not develop into a new working process within the Bureau at this time.

Due to the increase in the volume of cases received by the Bureau, and with the need to focus on program modernization, the Bureau did not pursue its plans to increase its presence at additional CF locations. Resources intended for this initiative were assigned to handle the case load.

To build upon our relationship with the RCMP, Bureau staff across the country were available to give presentations to RCMP audiences about the services and benefits

offered by VAC, particularly the pension process and redress options available.

**8**

**Web Site Access**

**Bureau of Pensions Advocates:**

- The Role of Bureau of Pensions Advocates
- The Review and Appeal Process
- How to Contact the Bureau

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department+organization:cpa1>



### **Canada Remembers Program**

---

#### **Strategic Outcome**

A knowledgeable Canadian public that recognizes the achievements and sacrifices of Canada's citizens in the defence of freedom and appreciates the historical significance of these accomplishments in the development of Canada as a nation.

Planned Spending (April 1, 2004, to March 31, 2005): \$51.6 million

Total Authorities Rec'd: \$54.1 million

Actual Spending 2004-2005: \$48.0 million

FTE's: 106

---

#### **What the Department is to accomplish and why it is important to Canadians:**

The Canada Remembers Program endeavours to preserve the memory of our Veterans by remembering and honouring those who have proudly served our country in times of conflict and peace. This includes engaging communities in remembrance activities and promoting an understanding of the significance of Veterans' contributions to life in Canada as we know it today. As a special honour to all Veterans, the Government of Canada declared 2005 as the *Year of the Veteran*.

Veterans Affairs Canada meets its remembrance mandate through delivery of the Canada Remembers Program, which endeavours to keep alive the achievements and sacrifices made by those who served Canada in times of war, military conflict, and peace, and to promote an understanding of the significance of these efforts in Canadian life as we know it today. This is done through the maintenance of Government of Canada (GOC) memorials and cemeteries, the provision of funeral and burial services, national and international ceremonies and events, learning opportunities, educational materials and public information.

Our Canada Remembers Program Strategic Outcome is aligned with the Government of Canada's Outcome - Vibrant Canadian Culture & Heritage - in the *Canada's Performance 2005 Report* ([http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/05/cp-rc\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/05/cp-rc_e.asp)).

#### **Expected Results:**

##### ***Intermediate outcome***

To preserve the memory of our Veterans by remembering and honouring those who have proudly served our country in times of conflict and peace.

##### ***Immediate outcomes***

To keep the achievements and sacrifices of Canadian Veterans and their memory alive for all Canadians.

To contribute to public knowledge and appreciation of the historical significance of

these accomplishments and their contribution to the development of Canada as a nation.

### Priorities:

Providing strong leadership in Remembrance programming through effective partnerships.

### Performance Accomplishments:

#### *Year of the Veteran*

In November 2004, the Honourable Albina Guarnieri, Minister of Veterans Affairs (the Minister), declared the year 2005, as the *Year of the Veteran*. This special year offers Canadians the opportunity to show gratitude to Veterans; retell history; understand the contributions and courage of Canadians in time of conflict and peace; and inspire youth and other Canadians to take an active part in remembrance. On December 14, 2004, the Minister launched the *Year of the Veteran* on Parliament Hill and on January 18, 2005 the Minister opened the *Year of the Veteran* in Halifax, Nova Scotia. To mark the occasion, a large canvas mural depicting wartime and peacekeeping scenes (painted by Kosovan refugee, Zeqirja Rexhepi) was unveiled. Guests included Veterans, families, youth, and representatives from military and Veterans groups across the Atlantic Region. On March 22, 2005, the Minister, together with Mike Scott, Chief Commissioner, Scouts Canada, launched the "Invitation to Remember" Program. In 2005, Scouts across Canada will present 150,000 Veterans with "thank you" badges in honour of their sacrifices.

VAC led the government-wide planning for the *Year of the Veteran* and contributed funding to other federal government departments/agencies to allow them to engage Canadians in this special year and to ensure that all Canadians are aware of the sacrifices Veterans made to form the Canada we know today. A wide array of promotional materials such as lapel pins, parade banners, videos, retractable banners, posters, brochures, etc., were developed and distributed nationally. In partnership with the National Capital Commission, a special banner was produced commemorating the *Year of the Veteran*.

VAC has continued to provide a leadership role in engaging communities through partnerships and by hosting major national and international ceremonies and events that recognize and honour Canada's war dead and Veterans. The Canada Remembers Program engaged many Canadians and Canadian communities in events and activities of a commemorative nature, by providing modest funding to non-profit groups and organizations. This year VAC conducted three overseas events - the 60<sup>th</sup> Anniversary of D-Day and the Battle of Normandy, the 60<sup>th</sup> Anniversary of the Italian Campaign, and the 60<sup>th</sup> Anniversary of the Liberation of Belgium. Collectively, the official delegations included 121 Veteran delegates and representatives of the major Veterans organizations, and 26 youth representing every province and territory. VAC further enhanced Canadian participation by hosting one major event in each province and territory and one in Ottawa commemorating the 60<sup>th</sup> Anniversary of D-Day.

Veterans' Week continues to be one of the highlights of our yearly remembrance activities in recognition of Canadian Veterans. Numerous events were held across the country. The theme for 2004 was "Canada Remembers the Italian Campaign," which paid tribute to all of Canada's Veterans, in particular those who served for Canada during the Italian Campaign.

### Subsidy

On May 12, 2004, VAC announced a \$1,000 travel subsidy for eligible Veterans returning to Normandy during the month of June 2004. The same subsidy was made available to Veterans returning to Italy in October and November 2004. Altogether, the travel subsidy was paid to 360 Veterans who travelled to France and to 83 Veterans who travelled to Italy. In December 2004, VAC announced the \$1,000 travel subsidy would be accessible for eligible Veterans returning to the Netherlands in May 2005.

### Torch of Remembrance

In 2004-2005, VAC involved youth as a key element of its commemorative overseas events and ceremonies, recognizing that the future of remembrance rests with young Canadians. If the "torch of remembrance" is to be embraced by future generations, then the youth of today must be involved in as many commemorative activities as possible. This will ensure that they have a deep and lasting understanding of the legacy of Canada's Veteran population. It is also essential that a comprehensive learning strategy be in place to ensure that the youth are well-equipped to carry the "torch of remembrance".

### Learning and Educational Materials

VAC has reached out to youth across the country through innovative and creative approaches, such as a new interactive on-line remembrance learning module, various learning material, and multi-media educational kits. In 2004, more than 21,000 Veterans' Week learning packages were sent to Canadian schools. As well, youth participated in two overseas remembrance events, following which they assumed their new role as Youth Ambassadors in their local communities.

VAC has partnered with Encounters With Canada, a Government of Canada initiative, to offer a "Canada Remembers" theme week each November. This initiative offers various action-oriented one-week programs of activities which engage youth in discussions about the development of our country, the values that have characterized us as Canadians, the nature of conflict and peace, and the contributions that have defined Canada on the world stage, both in the past and in the present. VAC also partnered with Scouts Canada and on March 22, 2005 Scouts Canada launched an appreciation badge to be presented by Cubs, Scouts, and Venturers to local Veterans.

Our Student Guide Program in France is an opportunity for Canadian students to work, for a period of four months, as interpretative guides at the Canadian National Vimy Monument and the Beaumont-Hamel Newfoundland Memorial in France. There were approximately 40 students working as guides during 2004-2005.



VAC is in the process of rewriting and publishing its 17 core publications. The following seven publications were distributed in early 2005: *Canada-Belgium; Canada-Netherlands; The Scheldt; Canadians in Hong Kong; Native Soldiers - Foreign Battlefields; The 1942 Dieppe Raid*, and *A Day of Remembrance*. The following four booklets will be available in early fall: *The Battle of the Gulf of St. Lawrence*, *The Battle of the Atlantic*, *Valour at Sea*, and *Nursing Sisters*. The remaining six booklets are scheduled to be completed in the winter of 2005-2006.

In addition to developing a new Learning Strategy for Overseas Events, VAC is looking at developing a series of mini-learning modules to support its core Learning Kits.

In recognition of the Canadian Forces, VAC is in the process of developing a series of twelve CF Public Information sheets covering various CF peace support efforts across the world. The following four CF Public Information sheets were distributed in the spring of 2005: *The Faces of Peace: Veterans of the Canadian Forces*, *The Canadian Forces in the Golan Heights of Syria*, *The Canadian Forces in Cyprus*, and *The Canadian Forces in Egypt*. In addition, a new CF Web site has been developed and is being launched in 2005. It comprises various resources to help the public understand the unique achievements and sacrifices CF members made over the past 50 years, such as the CF Public Information sheets, a photo gallery, learning activities, and the Canadian Forces Wall of Remembrance.

In an effort to provide information to Canadians about remembrance subjects, VAC responded to the following inquiries during 2004-2005: 1,001 correspondence, 323 e-mails, and 8,036 calls to our 1-800 lines.

### Maintenance of Memorials, Graves and Artifacts

VAC continued its partnership with the Last Post Fund (LPF) to provide funeral, burial, and grave marker assistance to Canada's Veterans and thereby honouring those who died in service to Canada. Two-thousand, five hundred and twenty funeral and burial applications were approved, and work continued on consolidation of the Veterans Burial and LPF Regulations.

VAC maintains graves and memorials outside of Canada through the Canadian Agency of Commonwealth War Graves Commission. There are approximately 112,000 Canadian war dead located in over 80 countries throughout the world, and approximately 350,000 grave sites in about 15,000 cemeteries across Canada.

In May of 2004, a grave registry pilot project was launched by VAC and the Commonwealth War Graves Commission to locate and identify all Veterans' graves throughout the Province of Quebec. Ultimately, this inventory will expand to include all Veteran burials across Canada. The tracking system has the ability to capture information pertaining to grave maintenance and also concession information. During fiscal year 2004-2005, there were 3,025 cemeteries and 9,342 graves added to the system. In addition to cemeteries in Quebec, the project included the Fort Massey Veteran Cemetery in Nova Scotia, the Esquimalt Veteran Cemetery in British Columbia and the Floral Hills Cemetery in Prince Edward Island. This project involved the creation of a



separate grave tracking database which, when completed, will allow the general public to access information about Veterans buried across Canada.

### Vignettes

VAC partnered with Canadian Heritage and the Historica Foundation to produce, in both French and English, eight "Heritage Minutes" celebrating Canada's military history: Johnny Lombardi (D-Day/Juno Beach); Veterans' Housing (The Home front, return of the soldiers); Tommy Prince (the Aboriginal hero in the Second World War and Korea); Vimy Ridge (First World War); Andrew Mynarski (with a tie-in to Valiants Memorial); Mona Parsons (the liberation of Holland); Hong Kong (First World War), and Peacekeeping (role played by our military). The Heritage Minutes series is being made available for broadcast nationally through a network of more than 50 television stations.

VAC partnered with the Dominion Institute for development of a series of "Memory Project" programs related to the commemoration of the 60<sup>th</sup> anniversaries of the Italian Campaign and the Liberation of Holland. A number of activities took place in 2004-2005. For example, Memory Project Veteran volunteers conducted 1,000 visits with approximately 100,000 youth to share their personal stories and educate youth about Canada's role in the Italian Campaign and the Liberation of Holland in the Second World War. In eight city centres across Canada, training sessions were held for those Veterans and CF personnel interested in volunteering with the "Memory Project". There was a bilingual Memory Project Student Story Contest with prizes to the winning submissions. These activities have helped educate today's youth on the realities of war. The events engaged Veterans and youth in local community settings, as well as supported VAC's mandate to keep alive the memory of the sacrifices and achievements of Canadian Veterans.

A separate partnership with Dominion Institute was established to develop and deliver an editorial campaign consisting of interviews with 14 well-known Canadians, including Farley Mowat and Mike Myers. These interviews reflected on the meaning of remembrance in the context of the *Year of the Veteran*. They were profiled in the Can West-Global newspaper chain of publications during two seven-week runs, with one article per week being published for a total of 14 articles. Each interview was accompanied by a photograph of the individual and provided information related to significant historical dates and activities as well as various *Year of the Veteran* events and activities being undertaken by VAC and other organizations.

VAC continued to use electronic media to provide the public with access to historical information about Canadians who have died in service to Canada. The Canadian Virtual War Memorial (CVWM) Web site is an on-line registry of information about graves and memorials of more than 116,000 Canadians. Its purpose, through the preservation of photographs, postcards, letters, and personal memorabilia, is to recognize and keep alive the memory of the achievements and sacrifices made by those who served Canada in the defence of freedom. Between April 1, 2004, and March 31, 2005, the CVWM Web site received 216,314 visitors. During the same time, VAC added information on 1,197 Canadians, updated 3,019 entries, and published 9,746 images to

the CVWM.

A searchable Web-based video delivery platform, the Heroes Remember Project (HRP), was launched by VAC in 2004. The HRP Web site constitutes an incredible resource which captures the personal histories of more than 800 Veterans from all regions of Canada and from each of the 20<sup>th</sup> century's wars and conflicts. Users can search for video vignettes pertaining to specific wars, campaigns, military branches, units, ships, and military occupations via drop-down lists. Users can also search against last names and first names of Veterans, as well as keyword searches against the full text. From these search results, users are directed to specific video vignettes for viewing.

### *Seventh Book of Remembrance*

In the Memorial Chamber of the Peace Tower there are six Books of Remembrance. The names of those who have fallen in service to Canada are recorded in these books. Since 2003-2004, VAC has been working on a Seventh Book of Remembrance which is being created to honour the women and men who lost their lives during active duty in Canada or while deployed overseas. Entitled "In the Service of Canada" this Book is devoted exclusively to those valiant men and women of the CF who gave their lives in service to Canada since October 1947, other than those who are already commemorated in the Book of Remembrance - Korean War. During Veterans' Week 2005, the Seventh Book will be installed on Parliament Hill and made available for viewing on VAC's Web site. The creation of this Book would not have been possible without VAC's continuing partnership with the DND and the support of many Veterans' organizations.

### *Canadian Battlefield Memorials Restoration Project*

The Canadian Battlefield Memorials Restoration Project continues the repair and restoration work on Canadian First World War battlefield memorials in France and Belgium. This restoration, a \$30 million five-year project, involves the repair, restoration, and rehabilitation of memorials (whose average age is 75 years) - the most notable being the Vimy Monument; rehabilitation of 11 smaller memorials; the conservation of battlefield terrain and forest management at Vimy and Beaumont-Hamel; and a Subterranean Features Investigation at these two sites. The major construction contract was awarded on October 7, 2004. Restoration work began on the Vimy Monument December 1, 2004, and will be completed by December 31, 2006. The completion date for the restoration of the Vimy Monument, initially scheduled for July 2006, was postponed due to contracting delays in 2004.

Battlefield terrain conservation at Vimy and Beaumont-Hamel is progressing with an expected completion date of December 2006. These sites comprise close to 80% of conserved First World War battlefields in existence, and with their overwhelming popularity and an increasing number of visitors every year, the sites' fragile battlefield terrain features are subject to wear and tear. As these sites have extensive systems of underground tunnels, subways, and dugouts VAC completed a Subterranean Features Investigation in March 2004. Due to the nature and complexity of the results of this investigation, it was recommended that a monitoring program of the subterranean features be developed and implemented. An evaluation of the Monitoring Program will help to determine a long-term approach in the mitigation of risks associated with

subterranean features.

The rehabilitation and restoration of the other smaller memorials remain at different stages of completion. In all components of the project, activities are on budget and on target to be completed by December, 2006.



#### Web Site Access

##### Canada Remembers:

- Books of Remembrance
- Canadian Virtual War Memorial
- History
- Memorials
- Records and Collections
- What's New

<http://www.vac-acc.gc.ca/remembers/>

##### Canadian Battlefield Memorials Restoration Project:

- First World War Memorials in Europe
- Interactive Vimy
- Rehabilitation of Canada's Memorial Sites
- Restoration and Rehabilitation of Vimy

<http://www.vac-acc.gc.ca/remembers/sub.cfm?source=Memorials/cbmr>

##### Youth and Educators:

- Activities
- Doing Research?
- Fun Stuff
- Multi-Media
- Student Guide Program
- Teachers' Resources
- Working on a Project?

<http://www.vac-acc.gc.ca/youth/>

## **Corporate Administration**

---

### **Strategic Outcome**

Activities focus on service improvement and organizational effectiveness through the strategic management of our staff, improved communications, expanded use of technologies, and a greater contribution to national policy development in areas that are directly related to the well-being and recognition of our Veterans and other clients.

Planned Spending (April 1, 2004, to March 31, 2005): \$59.5 million

Total Authorities Rec'd: \$67.4 million

Actual Spending 2004-2005: \$66.8 million

FTE's: 605

---

### **What the Department is to accomplish and why it is important to Canadians:**

Effectively and efficiently managing internal operations contributes greatly to the success of the service we provide to our Veterans and other clients. The Portfolio relies on Corporate Administration activities and priorities to ensure the management, protection and placement of resources. Across the Portfolio, key support services to core business are provided in the areas of finance, human resources, materiel resources, information and technology access, communications, security, and information management. Our dedicated staff are pivotal in the progress we make; therefore, we need to ensure that we support our staff as they conduct their day-to-day operations. To do this we provide them with the necessary training and equipment required to do their job, and the information they need for work-life balance, career enhancement, and conflict resolution. Our various strategic plans assist staff in managing and monitoring future direction. Goals established through the Government of Canada's government-wide initiatives also provide guidance, focus, and direction.

### **Expected Results:**

#### ***Intermediate outcome***

To ensure the effective and efficient use and protection of the Portfolio's resources (financial, human, material, and information technology).

#### ***Immediate outcome***

To provide support services to the core business in the areas of finance, human resources, materiel resources, information and technology access, communications, security, and information management.

### **Priorities:**

Aligning our strategic human resources plan to support the goals of the organization and the aspirations of our people.



Advancing the development of our information management and information technology capacity in support of service improvement, organizational effectiveness, and Government On-Line.

### **Performance Accomplishments:**

#### **Human Resources Strategic Plan 2002-2007**

The Human Resources Five-year Strategic Plan provides a framework for the strategic management of human resources. It focusses on two main objectives, integrity of our programs and service improvement, and organizational effectiveness, along with ten priorities for action. Achieving these objectives requires that programs have adequate staff resources with the necessary skills, abilities, and knowledge to fulfill their responsibilities. The success of the organization is dependent upon the people who work for VAC and the steps that are taken to engage, retain, and develop their talents and prepare for the demographic challenges of the future.

#### **Corporate Services Integrated Service Delivery Framework (CS ISDF)**

On December 9, 2004, Corporate Services Branch launched CS ISDF. The purpose is to modernize corporate services delivery. The CS ISDF aligns corporate service delivery of finance, human resources, information technology, security, information management, and administration to support the Veterans Services Branch interdisciplinary Client Service Teams and Centres of Expertise. The CS ISDF also aligns the Corporate Services Branch enabling it to become more adaptable to the evolving business needs of the Department and Government of Canada. It is intended that efficiencies will be gained throughout this initiative and the resources freed up would be available for direct service to our clients.

#### **Information and Technology Services**

The rapid growth in on-line services offered to Canadians must be supported by secure and competent information technology. Continuous improvements to our information technology capacity are necessary to enhance access for Canadians. Increased demand for the availability of all modes (Internet, phone, mail, in-person) of technology presents constant challenges. Proper planning, consultation, and training are ongoing to ensure the integrity and cost effectiveness of our on-line capability.

#### **Communications**

Communications is an integral component of all facets of the Portfolio and it is critical to the success of meeting both external and internal obligations. Our Communications Division is responsible for ensuring the communications needs of our staff, clients, stakeholder groups, and the general public are met. Sharing information which is well coordinated and effectively managed ensures that Veterans Affairs Canada continues to meet its obligations to clients and Canadians.

Modern Comptrollership/Management Accountability Framework*The Department*

VAC is implementing a Management Accountability Framework (MAF) that incorporates and builds on the principles of modern comptrollership. This framework will define and clarify expectations of sound management, assess corporate management performance, and integrate existing frameworks such as Human Resources Modernization, Service Improvement Initiatives, Values and Ethics for the Public Service, and Integrated Risk Management. Veterans Affairs Canada demonstrates its commitment to excellence in serving Canadians by taking steps to improve its management of resources and strengthen its decision-making processes. During this fiscal year, VAC has made progress in two of its MAF initiatives. The first project, which focussed on change management, training and recruitment, has resulted in the implementation of a training strategy. This strategy will support the development of new skills required to implement the new Veterans Charter. Secondly, VAC completed a risk-based Audit and Evaluation plan in February 2005.

*The Board*

The Board strengthened its management capacities in the areas of strategic direction, results and performance, and risk management. Improved planning, measurement and analysis of workload, capacity and performance supported operational decisions. A workshop on risk assessment increased employees' and Members' awareness of factors that may impact the Board's ability to fulfill its mandate. This knowledge strengthened the integration of risk management in all of the Board's day-to-day activities. All these efforts contribute to the Board's ongoing commitment to accountability and transparency in its program.

Government On-Line

The Government of Canada made a commitment in the *1999 Speech from the Throne*, to become "known around the world as the government most connected to its citizens, with Canadians able to access all government information and services on-line at the time and place of their choosing." Over a six year period ending in 2005, VAC and all other federal government departments have resolved to deliver key services over the Internet to individuals and businesses. At the same time, organizations collaborated to bring about more integration of their programs and services as a means of simplifying access by citizens. At Veterans Affairs we strongly support this commitment and for the first time in its history, Web site visits outnumber telephone calls.

We continued our progress in three specific areas of interest. The first is the availability of Veterans Affairs Canada's electronic services and information with respect to its pensions and allowances, and health care programs through implementation of the Benefits and Health Services On-line, e-health assessment. The second area relates to on-line Remembrance of those who honourably served Canada. The third area involves improving access to reliable and up-to-date information from all levels of government information for seniors, their families, and caregivers through the inclusion of the Seniors Canada On-line Web site in the Collaborative Seniors' Portal Network.

This year, VAC has fielded the Benefits and Health Services On-Line e-health assessment to departmental and contract nurses, and also to occupational therapists. As well, the Department has implemented an On-Line Disability Pension Application for clients. This application process and the associated On-Line Status Inquiry are both provided to clients under the security and authentication services of the Government of Canada's Secure Channel.

The Canada Remembers Grave Tracking System (CRGT) is designed to manage Veterans Affairs Canada's 350,000 Veteran graves in Canada. This multi-year project began in 2004, and by the end of 2005, will have captured in the CRGT database all Veteran graves in Quebec and 80% of those in New Brunswick and Prince Edward Island.

The Canadian Seniors Portal Network (CSPN) is a unique service delivery model in that each member maintains their own unique Web presence. At the same time, the network will maintain an integrated view of programs and services funded by all three levels of government. Members commit to applying technical, content management, and business standards as a means of ensuring consistent, reliable, and up-to-date presentation of this information. Use of Really Simple Software (RSS), has been successfully tested with the City of Windsor to demonstrate the means by which CSPN member Web sites can effectively send and get information from other member sites within the CSPN. Implementation of this standard technical enabler will take place over the summer and fall 2005. Government On-Line funding has also enabled the completion of a CSPN National Strategy that facilitates an integrated, multi-channel service delivery network for Canadians.

The success of our Government On-Line initiatives could not be achieved without the collaborative efforts of the many partners who share the vision. This includes other federal government departments and agencies, provincial governments, municipalities, voluntary organizations such as the Royal Canadian Legion, and the private sector.



### **Web Site Access**

- VAC Five-Year Strategic Plan 2001-2006
- VAC Human Resources Five-Year Strategic Plan 2002-2007  
<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>
- VRAB Strategic Plan 2003-2006  
[http://www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA\\_Documents.htm](http://www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA_Documents.htm)
- Government On-Line  
<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/golrep/gol04/contact>
- Seniors Canada On-Line  
<http://www.seniors.gc.ca/index.jsp>
- Canadian Virtual War Memorial  
<http://www.vac-acc.gc.ca/remembers/sub.cfm?source=collections/virtualmem>



## Veterans Review and Appeal Board Program

### Strategic Outcome

Fairness in the Disability Pension and War Veterans Allowance Program.

Planned Spending (April 1, 2004, to March 31, 2005): \$10.7 million

Total Authorities Rec'd: \$11.0 million

Actual Spending 2004-2005: \$10.9 million

FTE's: 109

### What the Board is to accomplish and why it is important to Canadians:

The Veterans Review and Appeal Board (VRAB) is a quasi-judicial tribunal which operates independently of VAC, and provides avenues of redress to applicants, ensuring that each individual is treated fairly, efficiently, and in accordance with the appropriate legislation. Its Board Members are independent adjudicators who conduct hearings and issue written decisions which outline the reasons supporting the outcome.

The Board's program provides an appeal process for applicants who are dissatisfied with a service-related disability pension or War Veterans Allowance decision of VAC. This program gives applicants an option to dispute a decision made by the Government of Canada through an independent hearing of their claims and the opportunity to present testimony and documented evidence. Board Members, appointed by the Governor-In-Council, conduct hearings, examine the evidence presented, and issue written decisions in accordance with the legislation and the specific facts and circumstances of each case. The Board makes every effort to ensure applicants receive full and fair hearings that are conducted in a timely manner by a competent, specialized, and independent body of adjudicators.

### Expected Results:

#### *Intermediate outcomes*

To demonstrate fairness, competence, and excellence by providing independent, consistent and reasonable decisions that are grounded in law.

To provide applicants with an impartial and timely review of contested decisions through the appeal program.

#### *Immediate outcomes*

To provide Applicants with the benefits to which they are entitled under the legislation.

To ensure the redress process is accessible and fair.



**Priorities:**

Improved communication with appellants, staff, and stakeholders.

Improved service delivery.

Improved management structure and capacity.

Smooth transition.

**Performance Accomplishments:**

Throughout 2004-2005, the Board met its commitment to make improvements in all program areas. Communications were expanded through the introduction of an acknowledgement letter and information sheet for review and appeal applicants. Discussions were also held with representatives and stakeholders on operational issues. Web site publication of an annotated version of the *Pension Act* and the *Veterans Review and Appeal Board Act* provides summaries of decisions of the Board and the Federal Courts. It also enables applicants and representatives to better understand issues and the nature and extent of evidence that may be required.

During the year in review, the Board developed a transparent and rigorous assessment and selection process for Governor-In-Council appointed Members. The application and interview process will be used to provide a pool of qualified candidates for the Minister. However, while this process is being implemented, the Board has experienced a reduced cadre of Members, due to illness and expiration of terms, and has been challenged to maintain the level of hearings of previous years.

Case management has been refined to identify jurisdictional issues and challenges with a formal design and implementation plan being prepared. Development of a new Members' Training Program includes a more intensive study period for newly appointed Members and annual formal training for all Members. In addition, the research capability and resource information have been enhanced and materials documented in electronic format. Policy and information initiatives included the development of an Interest Decision Inventory, Federal Court summaries, and Practice Guidance which will benefit Members and representatives. Collectively, these measures strengthen the quality and consistency of decision making across the Board.

The Board has been impacted by several external factors influencing its operating conditions, including: a changing environment; an evolving client mix; complexity of medical conditions; pending implementation of new suite of programs and services for CF Veterans, members, and their families; and an introduction of the revised Table of Disabilities. Through this, the Board has been working toward balancing workload while ensuring training and new tools are available and provided in a timely manner.

The main priority for the Board is to carry out its mandate to render well-reasoned disability pension and War Veterans Allowance decisions fairly, efficiently, and in

## SECTION II- ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME

accordance with the law while working toward implementing priorities identified within its 2003-2006 Strategic Plan.

The following chart summarizes the number of the Board's finalized decisions over the last three years.

Finalized Decisions	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Reviews	5,213	5,015	4,911
Appeals	1,363	1,755	1,756
Reconsiderations	120	258	194
War Veterans Allowance	56	26	23
<b>Total</b>	<b>6,752</b>	<b>7,054</b>	<b>6,884</b>

The decrease in finalized decisions from the previous year is due to the number of Members available to convene hearings and the increased complexity of claims. At year end, 6,813 claims registered with the Board were in progress and had not reached the hearing stage. This number includes applications which may be withdrawn by applicants prior to scheduling a hearing, or at the time of their scheduled hearing.

At the Review hearing, the two factors weighing most heavily in changing a prior decision are the applicant's testimony and additional evidence or information that was not available at the previous level. At the Appeal hearing, the applicant may submit documented evidence and written information. On average, 56.6% of the finalized Review decisions and 28.8% of the finalized Appeal decisions, varied a previous ruling. Ninety per cent of the Review decisions were finalized within 31.3 days and 90% of Appeal decisions were finalized within 26 days, substantially meeting our public commitment to render a decision 30 calendar days following the date of the hearing.

When all Board redress avenues have been exhausted, applicants may apply to the Federal Court for a Judicial Review. In 2004-2005, twenty-five appellants filed an application with the Federal Court (less than 0.4% of the Board's 6,884 decisions). Of the seventeen rulings handed down by the Federal Court this year, seven applications were allowed and returned to the Board for rehearing and ten applications were dismissed. Three decisions were returned to the Board to be reheard pursuant to a Consent Order.

During the fiscal year, the Board has made significant progress in implementing its strategic priorities, improving practices and procedures, and collaborating with representatives on operational issues. All of these initiatives continue to benefit applicants and result in an improved redress process.



### Web Site Access

#### Veterans Review and Appeal Board:

- About VRAB
- Contact Us
- Documents
- Frequently Asked Questions
- Service Commitment
- What's New

<http://www.vrab-tacra.gc.ca>

## SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION

### ORGANIZATIONAL INFORMATION

Veterans Affairs headquarters is located in Charlottetown, Prince Edward Island, with an office in Ottawa, Ontario. In addition, staff serve Canadians from 40 offices or service centres across Canada. VAC also operates Ste. Anne's Hospital in Ste. Anne-de-Bellevue, Quebec. The Board is located in Charlottetown and its members also serve Canadians at 40 locations throughout Canada.

Veterans Affairs is a Portfolio comprised of one Department (Veterans Affairs Canada) and one Board (Veterans Review and Appeal Board). This Board operates at arm's length to the Department and reports to Parliament through the Minister of Veterans Affairs.

The Minister of Veterans Affairs is supported by a Deputy Minister and an Associate Deputy Minister. The Department has three branches, and two divisions which report to the Deputy Minister while four divisions report directly to the Associate Deputy Minister. Justice Canada's General Counsel is functionally responsible to the Deputy Minister for legal services.

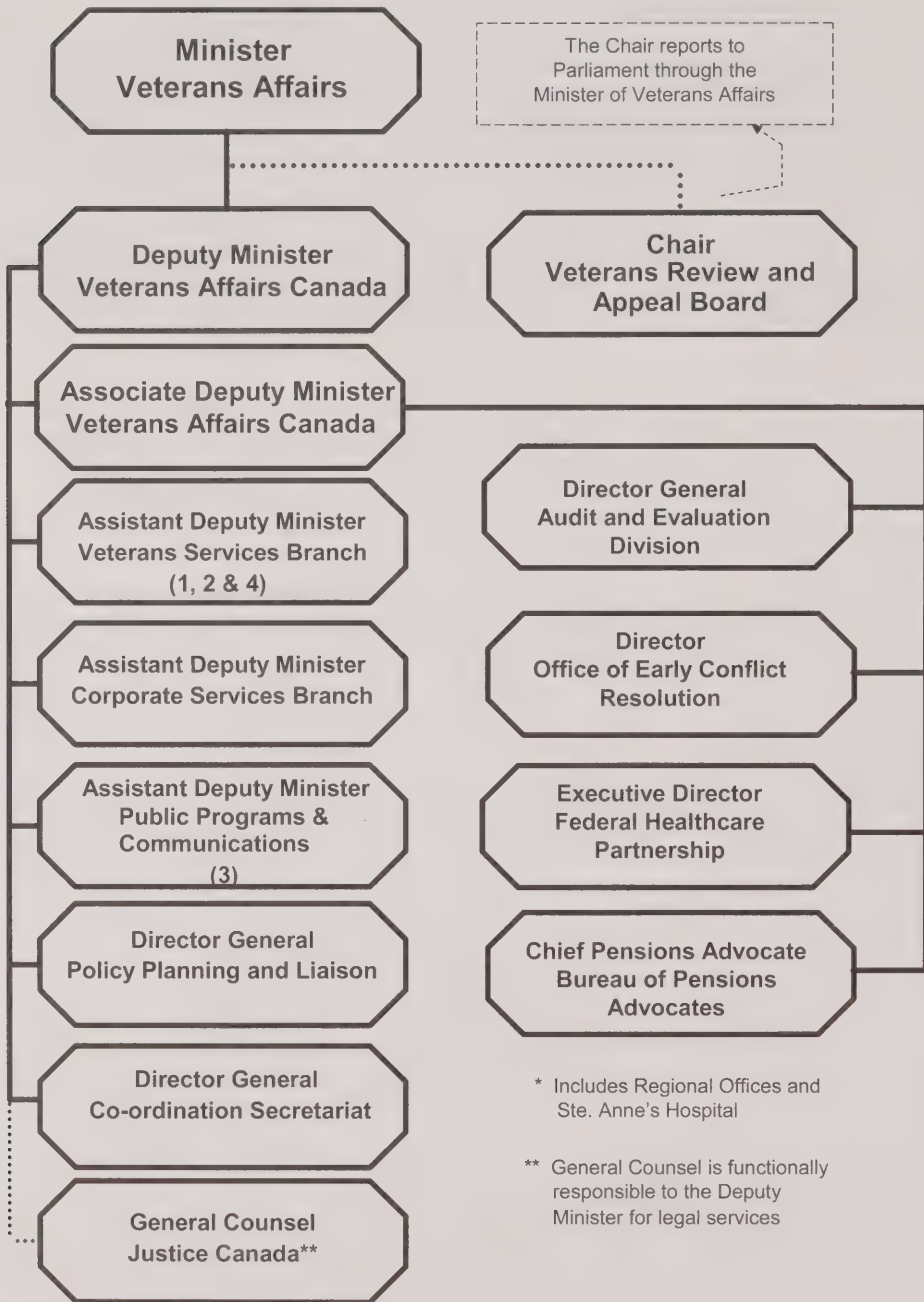
The Board is headed by a Chairperson who is the Chief Executive Officer and reports to Parliament through the Minister of Veterans Affairs. The Chairperson is supported by a Deputy Chairperson, an average of 30 full-time Governor-in-Council appointees, and a Director General.

#### *Senior Management Committees*

Veterans Affairs Canada's Senior Management Committee is the Departmental Executive Board (DEB).



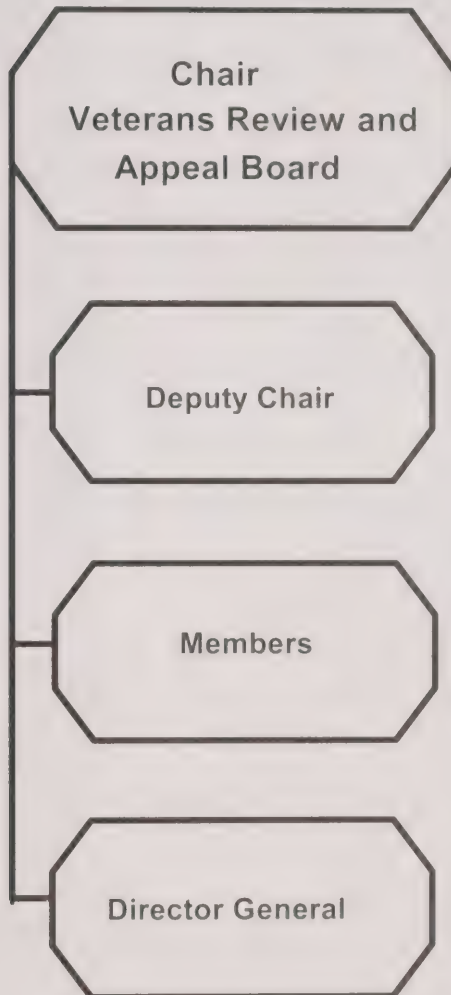
*Veterans Affairs Canada Organization*



\* Includes Regional Offices and Ste. Anne's Hospital

\*\* General Counsel is functionally responsible to the Deputy Minister for legal services

*Veterans Review and Appeal Board Organization*



### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

**TABLE 1: COMPARISON OF PLANNED TO ACTUAL SPENDING (INCLUDING FULL TIME EQUIVALENTS)**

(\$ millions)	2002- 2003 Actual	2003- 2004 Actual	2004-2005			
			Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Benefits and Services	2,360.9	2,504.4	2,717.5	2,720.5	2,728.7	2,617.7
Corporate Administration	102.7	67.4	59.5	59.5	67.4	66.8
Veterans Review and Appeal Board	11.5	11.1	10.7	10.7	11.0	10.9
<b>Total</b>	<b>2,475.1</b>	<b>2,582.9</b>	<b>2,787.7</b>	<b>2,790.7</b>	<b>2,807.1</b>	<b>2,695.4</b>

<b>Total</b>	2,475.1	2,582.9	2,787.7	2,790.7	2,807.1	2,695.4
Less: Non-Respendable Revenue	29.4	34.8	29.7	29.7	29.7	39.2
Plus: Cost of services received without charge *	25.5	23.1	26.3	26.3	26.3	31.6
<b>Net cost of the Portfolio</b>	<b>2,471.2</b>	<b>2,571.2</b>	<b>2,784.3</b>	<b>2,787.3</b>	<b>2,803.7</b>	<b>2,687.8</b>

<b>Full Time Equivalents</b>	<b>3,501</b>	<b>3,459</b>	<b>3,376</b>	<b>3,376</b>	<b>3,421</b>	<b>3,463</b>
------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

- \* Services received without charge usually include accommodation provided by PWGSC, the employer's share of employees' insurance premiums, and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds), Workers' Compensation coverage provided by Social Development Canada, and services received from the Department of Justice Canada (see Table 4).

TABLE 2: USE OF RESOURCES BY BUSINESS LINES

2004-2005							
Business Line	Budgetary (\$ millions)					Plus: Non-Budgetary	
	Operating	Capital	Grants and Contributions	Total Grant Authority Expenditure	Transferable Expenditure	Total Sub-Budgetary Expenditures	Grants, Investments and Advances
Benefits and Services Program							
Main Estimates	749.2	33.3	1,935.0	2,717.5	-	2,717.5	-
Planned Spending	749.2	34.8	1,936.5	2,720.5	-	2,720.5	-
Total Authorities	771.7	18.4	1,938.6	2,728.7	-	2,728.7	-
Actual Spending	736.4	18.3	1,863.0	2,617.7	-	2,617.7	-
Corporate Administration							
Main Estimates	59.5	-	-	59.5	-	59.5	-
Planned Spending	59.5	-	-	59.5	-	59.5	-
Total Authorities	67.4	-	-	67.4	-	67.4	-
Actual Spending	66.8	-	-	66.8	-	66.8	-



SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

Disposals of (in millions)									
Business Lines	Operating	Capital	Grants and Contributions	Total Gross Disposals (Expenditures)	Net Disposals (Revenues)	Total Net Disposals (Expenditures)	Plus: Non-Budgetary		
							Loans, Investments and Advances	Total	
Veterans Review and Appeal Board Program									
Main Estimates	10.7	-	-	10.7	-	10.7	-	10.7	
Planned Spending	10.7	-	-	10.7	-	10.7	-	10.7	
Total Authorities	11.0	-	-	11.0	-	11.0	-	11.0	
Actual Spending	10.9	-	-	10.9	-	10.9	-	10.9	

# SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

TABLE 3: VOTED AND STATUTORY ITEMS

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2004-2005 (\$ millions)			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
1	Veterans Affairs Canada - Operating Expenditures	771.8	771.8	804.8	768.8
5	Veterans Affairs Canada - Capital Expenditures	33.3	34.8	18.4	18.3
10	Veterans Affairs Canada - Grants and Contributions	1,934.8	1,936.3	1,938.4	1,862.9
15	Veterans Affairs - Veterans Review and Appeal Board - Operating Expenditures	8.9	8.9	9.3	9.2
(S)	Re-establishment Credits under Section 8 of the <i>War Service Grants Act</i>	-	-	-	-
(S)	Repayments under Section 15 of the <i>War Service Grants Act</i> of compensating adjustments made in accordance with the terms of the <i>Veterans' Land Act</i>	-	-	-	-
(S)	Returned Soldiers Insurance Actuarial Liability Adjustment	-	-	-	-
(S)	Veterans Insurance Actuarial Liability Adjustment	0.2	0.2	0.2	0.2
(S)	Minister of Veterans Affairs salary and motor car allowance	0.1	0.1	0.1	0.1
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	-	0.1	0.1

### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2004-2005 (\$ millions)			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	-	-	-	-
(S)	Court awards	-	-	-	-
(S)	Losses on foreign exchange	-	-	-	-
(S)	Contributions to employee benefit plans	38.6	38.6	35.9	35.9
	<b>Total Portfolio</b>	<b>2,787.7</b>	<b>2,790.7</b>	<b>2,796.1</b>	<b>2,695.4</b>

- Note: 1. Operating includes minor capital and other health purchased services.  
 2. Total authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.  
 3. Due to rounding, figures may not add to totals shown.

The above table summarizes the financial authorities and actual spending by Vote and Statutory Authority for the Veterans Affairs Program and the Veterans Review and Appeal Board Program.

Actual spending was \$100.7 million less than the total authorities due to a re-profiling of capital expenditures to future years and small percentage lapses in the Veterans Independence Program, Disability Pensions, and purchased health services due to a lower than forecast number of clients and reductions in special awards such as attendance allowances.

# SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

TABLE 4: NET COST OF DEPARTMENT

(\$ millions)	2004-2005
Total Actual Spending	2,695.4
<i>Plus: Services Received without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	14.3
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	16.1
Workers' compensation coverage provided by Social Development Canada	0.6
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	0.6
<i>Less: Non-Respendable Revenue</i>	39.2
<b>2004-2005 Net cost of Department</b>	<b>2,687.8</b>



**TABLE 5: CONTINGENT LIABILITIES**

There are a number of individual and class action suits against the Government. Because of the complexity of the cases and the uncertainty of their outcomes at this stage, the estimation of contingent liability at this point would be highly speculative and could not be said to be a reasoned evaluation.

# SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

TABLE 6: SOURCES OF NON-RESPONDABLE REVENUE

(\$ millions)	Actual 2002- 2003	Actual 2001- 2004	2004-2005			
			Main Estimate	Financial Revenue	Total Authorities	Total
Veterans Affairs Program						
Benefits and Services						
Ste. Anne's Hospital: In-Patient Charges to the Quebec Provincial Plan	18.3	17.5	15.7	15.7	15.7	15.7
Ste. Anne's Hospital: Dietary meals	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.3
Ste. Anne's Hospital: Domiciliary Care	5.3	5.3	5.0	5.0	5.0	4.2
Recovery of pensions from foreign governments	4.1	2.8	3.5	3.5	3.5	4.0
Refund of previous years, expenditures	5.7	8.6	5.0	5.0	5.0	14.8
Other	0.5	0.4	0.5	0.5	0.5	0.2
Total Non- Respendable Revenue	34.2	34.9	30.1	30.1	30.1	39.2

### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

TABLE 7: RESOURCE REQUIREMENTS BY BRANCH

2004-2005 (\$ millions)					
Organization	Benefits and Services	Corporate Administration	Total Veterans Affairs Program	Veterans Review and Appeal Board	Total Portfolio
<b>Veterans Services Branch</b>					
Main Estimates	2,653.2	-	2,653.2	-	2,653.2
<i>Planned Spending</i>	2,654.2	-	2,654.2	-	2,654.2
Total Authorities	2,652.5	-	2,652.5	-	2,652.5
<i>Actual Spending</i>	2,555.3	-	2,555.3	-	2,555.3
<b>Public Affairs Branch (Public Programs &amp; Communications)</b>					
Main Estimates	49.6	3.5	53.1	-	53.1
<i>Planned Spending</i>	51.6	3.5	55.1	-	55.1
Total Authorities	54.1	3.8	57.9	-	57.9
<i>Actual Spending</i>	48.0	3.8	51.8	-	51.8
<b>Corporate Services Branch</b>					
Main Estimates	1.8	41.9	43.7	-	43.7
<i>Planned Spending</i>	1.8	41.9	43.7	-	43.7
Total Authorities	9.2	50.1	59.3	-	59.3
<i>Actual Spending</i>	2.3	50.4	52.7	-	52.7
<b>Executive Branch<sup>1</sup></b>					
Main Estimates	4.0	14.1	18.1	-	18.1
<i>Planned Spending</i>	4.0	14.1	18.1	-	18.1
Total Authorities	4.0	13.5	17.5	-	17.5
<i>Actual Spending</i>	3.4	12.6	16.0	-	16.0
<b>Bureau of Pensions Advocates</b>					
Main Estimates	8.9	-	8.9	-	8.9

<sup>1</sup> Executive Branch includes Executive Services, Audit and Evaluation, General Counsel, Office of Early Conflict Resolution, and Policy Planning and Liaison

# SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

2004-2005 (\$ millions)					
Organization	Benefits and Services	Corporate Administration	Total Veterans Affairs Program	Veterans Review and Appeal Board	Total Portfolio
<i>Planned Spending</i>	8.9	-	8.9		8.9
Total Authorities	8.9	-	8.9		8.9
<i>Actual Spending</i>	8.7	-	8.7		8.7
Veterans Review and Appeal Board					
Main Estimates	-	-		10.7	10.7
<i>Planned Spending</i>				10.7	10.7
Total Authorities	-			11.0	11.0
<i>Actual Spending</i>				10.9	10.9
Total Portfolio					
Main Estimates	2,717.5	59.5	2,777.0	10.7	2,787.7
<i>Planned Spending</i>	2,720.5	59.5	2,780.0	10.7	2,790.7
Total Authorities	2,728.7	67.4	2,796.1	11.0	2,807.1
<i>Actual Spending</i>	2,617.7	66.8	2,684.5	10.9	2,695.4



### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

TABLE 8: 2004-2005 USER FEE REPORTING TEMPLATE - *USER FEES ACT*

Veterans Affairs Canada charges fees at Ste. Anne's Hospital. During the 2004-2005 fiscal year, total fees collected amounted to \$21.1 million. All revenues generated are non-respendable and are credited to the Consolidated Revenue Fund. Below are details of our fee activities followed by our revenue figures from 2004-2005 through to 2007-2008.

#### Ste. Anne's Hospital: In-Patient Charges to the Quebec Provincial Plan (Other Goods and Services)

When a patient is admitted to Ste. Anne's Hospital for a condition that is related to a pensioned condition, VAC assumes all costs and, therefore, no costs are charged to the Government of Quebec. On the other hand, when a patient is admitted for a non-pensioned condition, the hospital charges a daily rate to the Government of Quebec for the type of care (chronic or acute care) that the patient received. VAC charged the Government of Quebec for these type of patients for a total of 135,686 patient-days in chronic care and 1,270 patient-days in acute care.

**Fee Setting Authority:** Letter received from Quebec's Department of Health and Social Services which specifies the amount that will be paid.

**Service Standard:** Medical, professional, nursing, and support services are delivered according to the standards and practices that prevail in the health care field.

**Performance Results:** In December 2002, the Canadian Council on Health Services Accreditation awarded Ste. Anne's Hospital the highest type of accreditation (three-year) that can be awarded to a health institution. Also, the Construction and Renovation Project at Ste. Anne's Hospital had an impact on the admission of patients due to the fact that the number of beds will decrease from 506 in April 2004, to 446 after the project. The admission of patients has to be managed in conjunction with the decrease in the number of beds available.

**Consultation and Analysis:** Daily rates are set by Quebec's Department of Health and Social Services at \$115 for chronic care and \$198 for acute care.

**Dispute Management Process:** As appropriate, conflicts are dealt with by telephone, correspondence, and/or meetings.

**Date Last Modified:** The daily rates have not changed since 1988-1989.

**Ste. Anne's Hospital: Dietary Meals (Other Goods and Services)**

VAC charges fees to employees and visitors who use the cafeteria at the hospital to take their meals.

**Fee Setting Authority:** In accordance with current practices in the Quebec Health and Social Services network.

**Service Standard:** Service standards are based on the Sanitation Code for Canada's Food Service Industry and the Food Retail and Food Services Code, among others. Users' suggestions are assessed and implemented whenever possible.

**Performance Results:** Cafeteria users (employees and visitors) are asked to fill out periodic and ad-hoc surveys. A suggestion box is also available for users' comments.

**Consultation and Analysis:** The cost for employees is based on the rate established in Quebec provincial hospitals and mainly covers the cost of the ingredients included in the meal. As for the cost for visitors, it is based on the cost for employees, plus an increase (ratio) of between 1.10 and 1.75.

**Dispute Management Process:** Disputes about food are evaluated on a case-by-case basis. Further to the evaluation, if the user's request has merit, corrective measures are taken.

**Date Last Modified:** Last increase was effective April 1, 2004. Increase in cost of ingredients is taken into consideration.

**Ste. Anne's Hospital: Domiciliary Care (Regulatory Service)**

Accommodation and meal fees are not charged to patients admitted for a pensioned condition. However, when a patient is admitted for a non-pensioned condition, charges are levied to a maximum monthly fee of \$786.56 based on the patient's revenues and other considerations. In 2004-2005, approximately 420 beds were occupied by patients with non-pensioned conditions.

**Fee Setting Authority:** Veterans Health Care Regulations; P.C. 1990-1825; August 28, 1990.

**Service Standard:** Medical, professional, nursing, and support services are delivered according to the standards and practices that prevail in the health care field.

**Performance Results:** In December 2002, the Canadian Council on Health Services Accreditation awarded Ste. Anne's Hospital the highest type of accreditation (three-year) that can be awarded to a health institution. Also, the Construction and Renovation Project at Ste. Anne's Hospital had an impact on the admission of patients due to the fact that the number of beds will decrease from 506 in April 2004, to 446 after the project. The admission of patients has to be managed in conjunction with the decrease in the number of beds available.

**Consultation and Analysis:** The maximum monthly rate for accommodation and meal expenses is set by VAC to match the lower of the following two amounts: 1) the lowest monthly provincial user fee for accommodations and meals in effect on the previous July 1<sup>st</sup>, or 2) the maximum monthly rate applicable for accommodations immediately before October 1<sup>st</sup>, multiplied by the percentage representing the WVA rate for married persons in effect on July 1<sup>st</sup> of the current year compared with the WVA rate for married persons in effect on July 1<sup>st</sup> of the previous year. Residents are advised by letter of the new monthly rate they will be charged.

**Dispute Management Process:** As appropriate, conflicts are dealt with by telephone, correspondence, and/or meetings with residents or their representatives. Also, compensatory measures with regard to pensions may be taken and, if applicable, legal proceedings may be taken to arrive at a settlement.

**Date Last Modified:** The last increase for the monthly fee was October 1, 2003.

### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

The following is a summary of our actual and forecasted revenues for the period 2004-2005 through 2007-2008.

(\$ thousands)								
Actual Revenue	Forecast Revenue				Estimated Full Cost to Provide Good or Service			
2004-2005	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
<b>Ste. Anne's Hospital: In-Patient Charges to the Quebec Provincial Plan (Regulatory Service)</b>								
\$15,866	\$15,587	\$15,041	\$14,725	\$14,283	\$47,752	\$46,701	\$47,122	\$47,122
<b>Ste. Anne's Hospital: Dietary Meals (Other Goods and Services)</b>								
\$334	\$357	\$327	\$330	\$330	\$1,111	\$1,087	\$1,096	\$1,096
<b>Ste. Anne's Hospital: Domiciliary Care (Regulatory Service)</b>								
\$3,897	\$4,137	\$3,811	\$3,846	\$3,846	\$16,060	\$15,707	\$15,848	\$15,848
<b>Totals</b>								
\$20,097	\$20,081	\$19,179	\$18,901	\$18,459	\$64,923	\$63,495	\$64,066	\$64,066

**TABLE 9: MAJOR REGULATORY INITIATIVES**

The following table summarizes the principle regulatory initiatives carried out under the responsibility of the Minister of Veterans Affairs during 2004-2005.

Regulations	Expected Results	Performance Measurement Criteria	Results Achieved
<i>Regulations Amending the Children of Deceased Veterans Education Assistance Regulations, (SOR/2005-171)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase the maximum yearly grant for education costs of post secondary education to eligible students under the Education Assistance Program.</li> <li>• Index program to cost of living.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continued or increased level of access to the program after the amendment.</li> <li>• Comparison of cost of living with educational costs.</li> </ul>	<p>This initiative was advanced in fiscal 2004-2005, and the final regulatory stages will occur in 2005-2006.</p> <p>Approximately 50 students accessed the program in 2004-2005.</p>
<i>Veterans Burial Regulations, 2005 (SOR/2005-200)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrate and harmonize Veterans Affairs' burial programs.</li> <li>• Formalize the partnership with the Last Post Fund for the delivery and administration to the program.</li> <li>• Improve service quality</li> <li>• Extend program to certain war time overseas civilian groups.</li> <li>• Prescribe maximum assistance amounts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Level of simplicity of regulatory framework.</li> <li>• Simplified access point for client service.</li> <li>• Access of program by overseas civilians.</li> </ul>	<p>This initiative was substantially advanced in fiscal 2004-2005, through pre-publication providing an opportunity for Canadians to comment on the proposals. The final regulatory stages will occur in 2005-2006.</p>
<i>Regulations amending the Veterans Health Care Regulations (SOR/2005-39)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extends housekeeping and grounds maintenance services to primary caregivers of all Veterans who were receiving one, or both of these services, at the time of their death or at the time of their admission to a health care facility.</li> <li>• Enhanced fairness in Veterans Independence Program.</li> <li>• Improved access to Veterans Independence Program.</li> </ul>	<p>Removal of two restrictions: The requirement that the Veteran had passed away after August 1990, and the restriction preventing access to the primary caregiver while the Veteran is in a long-term care facility.</p>	<p>The amendments were registered on February 15, 2005, effectively removing the restrictions.</p> <p>These support the independence of Canada's Veterans and particularly target the needs of volunteer primary caregivers to those Veterans.</p>



### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

TABLE 10: DETAILS ON PROJECT SPENDING

(\$ millions)	Current Estimated Cost	Actual 2002- 2003	Actual 2003- 2004	2004-2005			
				Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Veterans Affairs Program: Benefits and Services Business Line							
Quebec: Ste. Anne's Hospital Project (PPA)	67.7	2.8	4.9	25.1	26.1	16.4	16.3
Overseas: Canadian Battlefield Memorials Restoration Project (PPA)	30.0	3.0	3.3	9.2	9.7	3.0	2.9

### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

**TABLE 11: DETAILS ON TRANSFER PAYMENTS PROGRAMS (TPPs)**

1) Name of Transfer Payment Program: Pensions and Allowances for Disability and Death (Voted)						
2) Start Date: 1919		3) End Date: Ongoing		4) Total Funding: Ongoing		
5) Description of Transfer Payment Program:  Provide pensions for disability or death and related allowances to: members of the Canadian Forces and Merchant Navy Veterans who served in the First World War, the Second World War or the Korean War; certain civilians who are entitled to benefits because of their wartime service; former and serving members of the Canadian Forces (including those who served in Special Duty Areas); survivors and dependants of military and civilian personnel.						
6) Objective(s), expected result(s) and outcomes:  Expected Result  Qualified individuals receive the benefits and services in a fair and timely manner.						
7) Achieved results or progress made: Successfully met						
(\$ millions)	8) Actual Spending 2002-2003	9) Actual Spending 2003-2004	10) Planned Spending 2004-2005	11) Total Authorities 2004-2005	12) Actual Spending 2004-2005	13) Variances between 10 and 12
14) Benefits and Services						
Total Grants	1,465.2	1,533.3	1,628.1	1,628.1	1,583.1	45.0
Total Contributions						
15) Total TPP	1,465.2	1,533.3	1,628.1	1,628.1	1,583.1	45.0
16) Comments on Variances:  The variance relates to greater than anticipated savings from program expenditures for clients in receipt of special awards such as attendance allowance.						
17) Significant Evaluation Findings and URL to last evaluation: <a href="http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/deptaudrep">http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/deptaudrep</a>						

1) Name of Transfer Payment Program: Veterans Independence Program (Voted)		
2) Start Date: 1981	3) End Date: Ongoing	4) Total Funding: Ongoing
5) Description of Transfer Payment Program:  The Department's Veterans Independence Program is a national home care program that assists eligible clients to remain independent in their own homes or communities by offering a variety of programs and services, such as housekeeping, grounds maintenance, and personal care.		
6) Objective(s), expected result(s) and outcomes:  Expected Results  Clients are satisfied with the benefits and services provided to them.  Veterans' needs are met either in long-term care facilities or at home.		

### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

#### 7) Achieved results or progress made: Successfully met

(\$ millions)	8) Actual Spending 2002-2003	9) Actual Spending 2003-2004	10) Planned Spending 2004-2005	11) Total Authorities 2004-2005	12) Actual Spending 2004-2005	13) Variances between 10 and 12
14) Benefits and Services						
Total Grants	-	-	-	-	-	-
Total Contributions	185.6	201.0	251.6	253.2	230.7	22.5
15) Total TPP	185.6	201.0	251.6	253.2	230.7	22.5

#### 16) Comments on Variances:

The variance relates primarily to a lower than expected number of clients in receipt of benefits.

#### 17) Significant Evaluation Findings and URL to last evaluation:

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/deptaudrep>

1) Name of Transfer Payment Program: War Veterans Allowance/Civilian War Allowance (Voted)

2) Start Date: 1930

3) End Date: Ongoing

4) Total Funding: Ongoing

#### 5) Description of Transfer Payment Program:

The War Veterans Allowance is a form of financial assistance available to eligible Veterans, qualified civilians and their survivors, dependants and orphans. In recognition of war service, qualified persons are provided with regular, monthly income to meet basic needs. WVA is based on income, domestic status, and number of dependants. Recipients are paid at a single, married, or orphan's rate. Payments are indexed annually to the CPI. Eligibility for WVA is determined by the war time service of a Veteran or qualified civilian, age or health, income, and residency.

#### 6) Objective(s), expected result(s) and outcomes:

Expected Result

Qualified individuals receive the benefits to which they are entitled in a fair and timely manner.

#### 7) Achieved results or progress made: Successfully met

(\$ millions)	8) Actual Spending 2002-2003	9) Actual Spending 2003-2004	10) Planned Spending 2004-2005	11) Total Authorities 2004-2005	12) Actual Spending 2004-2005	13) Variances between 10 and 12
14) Benefits and Services						
Total Grants	28.0	25.4	24.4	24.4	22.8	1.6
Total Contributions	-	-	-	-	-	-
15) Total TPP	28.0	25.4	24.4	24.4	22.8	1.6

### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

#### 16) Comments on Variances:

The variance relates to the declining number of clients in receipt of WVA.

#### 17) Significant Evaluation Findings and URL to last audit:

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/deptaudits>

1) Name of Transfer Payment Program: Last Post Fund (Voted)

2) Start Date: 1922

3) End Date: Ongoing

4) Total Funding: Ongoing

#### 5) Description of Transfer Payment Program:

The Last Post Fund (LPF) is a non-profit corporation which administers funeral, burial, and grave marking services for Veterans Affairs Canada. Veterans Affairs provides eligible Veterans and civilians with a dignified funeral and burial through the Last Post Fund.

#### 6) Objective(s), expected result(s) and outcomes:

Expected Result

Funeral, burial, and grave marking services provided to qualified Veterans.

#### 7) Achieved results or progress made: Successfully met

(\$ millions)	8) Actual Spending 2002- 2003	9) Actual Spending 2003- 2004	10) Planned Spending 2004- 2005	11) Total Authorities 2004-2005	12) Actual Spending 2004- 2005	13) Variances between 10 and 12
14) Benefits and Services						
Total Grants	12.1	11.9	16.3	15.9	10.6	5.3
Total Contributions						
15) Total TPP	12.1	11.9	16.3	15.9	10.6	5.3

#### 16) Comments on Variances:

The variance relates to a declining number of payments for funerals and burials in relation to the established funding levels.

#### 17) Significant Evaluation Findings and URL to last audit:

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/deptaudits>



### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

1) Name of Transfer Payment Program: Commonwealth War Graves Commission (Voted)						
2) Start Date: 1917		3) End Date: Ongoing		4) Total Funding: Ongoing		
5) Description of Transfer Payment Program:  The Commonwealth War Graves Commission was established by Royal Charter in 1917. It's duties are to mark and maintain the graves of the members of the Forces of the Commonwealth who were killed in the two World Wars, to build memorials to those who have no known grave and to keep records and registers of the Canadian war dead. Veterans Affairs maintains Canadian war graves and cemeteries through a partnership with the Commonwealth War Graves Commission.						
6) Objective(s), expected result(s) and outcomes:  Expected Result  Cemetery and grave maintenance provided for Canadian war dead throughout the world.						
7) Achieved results or progress made: Successfully met						
(\$ millions)	8) Actual Spending 2002-2003	9) Actual Spending 2003-2004	10) Planned Spending 2004-2005	11) Total Authorities 2004-2005	12) Actual Spending 2004-2005	13) Variances between 10 and 12
14) Benefits and Services						
Total Grants	7.9	8.3	8.6	9.1	9.1	0
Total Contributions	-	-	-	-	-	-
15) Total TPP	7.9	8.3	8.6	9.1	9.1	0
16) Comments on Variances:  No variance reported.						
17) Significant Evaluation Findings and URL to last evaluation: There has been no evaluation in the past five years.						

TABLE 12: RESPONSE TO PARLIAMENT COMMITTEES, AUDITS AND EVALUATIONS FOR F/Y 2004-2005

Response to Parliamentary Committees
<p>In May 2005, the Standing Committee on Public Accounts tabled its 11<sup>th</sup> report entitled: Chapter 4 (Management of Federal Drug Benefits Programs) November 2004, Report of the Auditor General to the House of Commons.</p> <p>The Committee has endorsed the Auditor General's recommendations designed to bring better coordination of the drug benefits programs, improve data collection and analysis, lower and contain costs, and upgrade claims processing systems. The Committee also recommended to members of the Federal Healthcare Partnership (FHP) the production of plans detailing the actions to be taken to implement the Auditor General's recommendations.<sup>1</sup></p> <p>Veterans Affairs Canada has responded to the Committee's request for action plans by tabling a plan at the February 2<sup>nd</sup> Committee hearing. The Department also took part in the production of a collective action plan (First Level Action Plan) under the aegis of the FHP.</p> <p>The Government response will be tabled before the House of Commons in September 2005. The production of a plan along with timetables and an evaluation framework will be part of the response. For reference to the Committee report, you may consult the following link:</p> <p><a href="http://www.parl.gc.ca/infocomdoc/38/1/parlbus/commbus/house/PACP/report/RP1832830//PACP_Rpt11/PACP_Rpt11_Pg03-e.htm#Veterans">http://www.parl.gc.ca/infocomdoc/38/1/parlbus/commbus/house/PACP/report/RP1832830//PACP_Rpt11/PACP_Rpt11_Pg03-e.htm#Veterans</a></p>

Throughout the year, there were a number of internal audits, evaluations, and responses to the Auditor General conducted across the Portfolio. Internal audits are objective examinations of evidence for the purpose of providing an independent assessment of the soundness of risk management strategies and practices, management control frameworks and practices, and information used for decision-making and reporting. Our evaluations improve the effectiveness of our programs and their delivery in two ways. First, they help our managers to design (or improve the design of) policies, programs, and initiatives. Second, they provide periodic assessments of policy or program effectiveness and information on impacts (both intended and unintended) and alternative ways of achieving expected results.

Program areas respond to all recommendations and observations raised in audit & evaluations through Management Responses and Management Action Plans. Audit & Evaluation further completes a follow-up process where documentation and other

<sup>1</sup> The Federal Healthcare Partnership was established in 1994 to develop and implement a strategy to co-ordinate one federal government purchasing of health care services and products. Health Canada, Department of national Defence, Veterans Affairs, RCMP, Citizenship and Immigration, and Correctional Service Canada are all members of FHP.

### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

evidence provided, are examined to ensure actions within these program areas fully satisfy the recommendations raised. These steps are fulfilled before finally closing off the report.

Audit & Evaluation Division is also the central point of contact for all Office of the Auditor General (OAG) activities. AED staff manage reporting to the OAG, and notify and work with the program areas to develop action plans and responses to any OAG observations or recommendations. This includes reports to parliament as well as the annual audits of the financial public accounts statements and the sustainable development strategy.

Internal Audits or Evaluations	
INTERNAL AUDITS	Completion Date
<i>Occupational Health and Safety Audit Report</i> - To review the Department's management practices for soundness and compliance with the intent and requirements of applicable legislation, policy, and directives.	April 2004
<i>Ste. Anne's Hospital Modernization Project Audit Framework</i> - To provide independent assurance that project management is consistent with established project management frameworks; risk management strategies and plans are in accordance with the Government's Integrated Risk Management Framework; and key project milestones and activities are completed as planned and reported.	April 2004
<i>Federal Health Care Processing System (FHPCS) Release 3 Implementation Review</i> - To review and assess the implementation of Release 3 (VIP) of FHPCS. Conducted in support of OAG Public Accounts Audit.	October 2004
EVALUATIONS	
<i>Veterans Independence Program Baseline Study</i> - To take a snapshot of VIP payment processing prior to the change-over to the Federal Health Claims Processing System to allow for a comparison after its implementation.	April 2004
<i>Volume 1 of the Disability Pension Program Evaluation</i> - To assess the relevancy of this program, address client impact, and provide input to future program design.	October 2004
Our internal evaluations and audits can be found on the following website:  <a href="http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/deptaurep">http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/deptaurep</a>	

Response to the Office of the Auditor General (OAG)	Completion Date
<p><i>Management of Federal Drug Benefit Programs</i> - This audit examined the federally sponsored drug benefit programs of six federal organizations including VAC. Although the OAG's work included following up on audits completed between 1996 and 2000 in Health Canada and Veterans Affairs Canada, most of the work focussed on more recent activities. The OAG examined and analyzed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- The mandates of the organizations and the various programs' eligibility rules;</li> <li>- The management controls for claim payments in each program including a review of the contracts between the organizations and the claims processors;</li> <li>- The formularies as well as the mandate and proceedings of the Federal Pharmaceutical and Therapeutics Committee;</li> <li>- Drug use and transaction databases.</li> </ul> <p>Additional information and a full list of observations and findings can be found on the OAG website:</p> <p><a href="http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20041104ce.html#ch4hd3a">http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20041104ce.html#ch4hd3a</a></p> <p><b>Response:</b></p> <p>The response to this report was completed as a common government response through the six departments. The overall government response was as follows:</p> <p>"The organizations agree with all of the recommendations. The recommendations support and build on the commitments of the First Ministers to develop and implement a National Pharmaceutical Strategy to address concerns faced by all jurisdictions. The Strategy provides the foundation for new approaches to promote cost-effective drug use and system efficiency, to the advantage of clients and taxpayers. The organizations are committed to ongoing collaboration in the development and implementation of the Strategy. Decisions on the specifics and timing of the responses are underway and will be communicated to the Office of the Auditor General within a few months."</p>	<p>November 2004 Chapter 4</p>



Response to the Office of the Auditor General (OAG)	Completion Date
<p>A Status Report - Managing Government: Financial Information - Since the December 2001, Report, Chapter 1, Financial Information Strategy: Infrastructure Readiness, the OAG has continued to evaluate certain financial controls governing selected computer information systems, along with the related management and monitoring controls. Their objective was to determine the extent to which the selected financial internal controls of various departments and agencies (including VAC) were sufficient to contribute to the safeguarding of assets and the accuracy, completeness, and proper authorization of financial information related to the audit of the summary financial statements of the Government of Canada. The scope of the OAG's work was neither designed nor sufficient to express an opinion as to the effectiveness or efficiency of all internal controls within the selected departments and agencies nor to compare one entity's progress against another.</p> <p>Additional information and a full list of observations and findings can be found on the OAG website:</p> <p><a href="http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20050208aa_e.html">http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20050208aa_e.html</a></p> <p><b>Response:</b></p> <p>The response to this report was completed as a common government response through the departments. The Treasury Board Secretariat provided the official overall government response as follows:</p> <p>"The Treasury Board of Canada Secretariat agrees with the recommendations, and the responses in the chapter describe current or planned actions to address the recommendations. The Treasury Board Secretariat is also pleased that the Auditor General has recognized the positive steps that have been taken in response to previous recommendations. It is confident that recent measures taken to strengthen financial management and control will provide a solid foundation for the future. The reinstatement of the Office of the Comptroller General along with the appointment of a new Comptroller General and professionally accredited departmental comptrollers will bring renewed focus to those areas where progress is needed."</p>	<p>February 2005 Chapter 8</p>

### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

Response to the Office of the Auditor General (OAG)	Completion Date
<p><i>2004 Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development Chapter 3 – Sustainable Development Strategies: Using the Tax System and Managing Office Solid Waste</i> - The objective of this audit was to assess the progress made by seven federal departments and agencies on specific commitments made in their 2001 sustainable development strategies.</p> <p>Additional information and a full list of observations and findings can be found on the OAG Web site:</p> <p><a href="http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c20041003ce.html#ch3hd3a">http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c20041003ce.html#ch3hd3a</a></p> <p><b>Response:</b></p> <p>The response to this report was completed as a common government response through the seven departments as follows:</p> <p>“Over the past decade, the government has taken steps to manage its office solid waste by implementing several innovative recycling programs and reduction and reuse initiatives. The government recognizes the need to continue and enhance implementation of 3Rs initiatives and to further develop common performance measurement and reporting. Working through the Sustainable Development in Government Operations (SDGO) initiative, the government initiated aggregate reporting with the first Greening the Federal House report.</p> <p>Expertise related to environmental management, waste reduction, waste diversion, and green procurement exists within a number of federal organizations. Also, implementation of specific waste management initiatives often requires a partnership with municipalities and private-industry. The Privy Council Office will work with these departments to facilitate co-ordination and effective horizontality.</p> <p>Work is underway with the Treasury Board Secretariat and key Sustainable Federal House in Order (SFHIO) departments to develop a performance management framework for sustainable operations. (The SFHIO is the governance structure integrating the SDGO and Federal House in Order initiatives.) That framework will identify the following themes: built environment, green procurement, land use management, transportation, water conservation and waste water management, and solid waste management. Once the theme of solid waste management is fully developed, the accountability, performance, and measurement requirements of this operational aspect will be defined in time to provide guidance for the next round of sustainable development strategies due in 2006.</p> <p>Environmental management systems (EMSs) provide departments and agencies with a tool to systematically address all aspects of their operations from an environmental perspective. An EMS also allows departments and agencies to use a risk management approach to managing their operations,</p>	<p>Fall 2004 (Annual Review)</p>

### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

Response to the Office of the Auditor General (OAG)	Completion Date
<p>dealing with those aspects which they determine have a more significant negative impact upon the environment. The government will continue to strengthen these mechanisms.</p> <p>Existing mechanisms are in place outlining the roles of deputy-heads. Using a risk management approach, the government will continue to work in a co-ordinated and strategic manner to ensure that its operations are managed effectively from an environmental perspective.</p> <p>The application of the SFHIO Performance Management Framework will ensure that progress is reviewed and reported. In the interim, work is under way to produce the next version of the government's aggregate report, Greening the Federal House, to be completed by Summer 2005."</p>	

TABLE 13: SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

At Veterans Affairs, sustainable development is more than achieving a sustainable balance at the crossroads of our environment and economy. It is about ensuring that we continue to be able to deliver the vital programs and services our clients rely on every day.

Our level of dedication to sustainable development throughout the Veterans Affairs Portfolio is a reflection of the deep respect and admiration for those that served us so well in times of conflict and peace. Canada's service men and women have given all Canadians much to sustain. As temporary stewards, our duty must be to preserve the wealth and heritage they have bestowed upon us, for the benefit of those today, and generations yet to come.

Within our 2004-2006 Sustainable Development Strategy (SDS), we have emphasized the importance of continuing in the direction we set, by validating and enhancing the four themes from our earlier Strategy and identifying concrete objectives, targets and milestones to support these themes. Each of these themes (Sustaining Our Government Operations; Sustaining Knowledge and Information; Sustaining the Health and Well-Being of Our Clients; and Sustaining the Health and Well-Being of Our Staff) supports the Portfolio's strategic outcomes through their focus on the needs of Veterans and other clients in the communities and environments in which they live.

Our SDS contains an Action Plan of objectives and targets for the Portfolio. In the past year we have made good progress in our journey. To view our progress against these targets, visit *"Our Sustainable Development Journey"* at <http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/sds2004/sdsjourney03>



#### Web Site Access

- 2004-2006 Sustainable Development Strategy
  - 2001-2004 Sustainable Development Strategy
  - Our Sustainable Development Journey
- <http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>



TABLE 14: SERVICE IMPROVEMENT INITIATIVE

The Government of Canada's Service Improvement Initiative was launched in 2000 with the goal of achieving, from a citizen-centred perspective, a minimum 10% increase in client satisfaction by 2005. In order to measure client satisfaction with VAC's programs and services, reliable baseline survey data (using the Common Measurement Tool) was compiled from VAC's 2001 National Client Satisfaction Survey results. This data provided a benchmark for measurement of client satisfaction ratings in future years. It also provided a foundation for the development of a comprehensive Service Improvement Plan. VAC's *Service Improvement Plan and Compendium of Action Plans 2002-2005* encompass all of VAC's programs and services relating to pensions for disability and death, economic support, health care benefits, and remembrance activities. Over 200 initiatives, which target both front-line and internal activities for service improvement, are identified in this Service Improvement Plan.

In 2003 and 2005, VAC conducted national client satisfaction surveys to measure our progress since 2001. Through all three surveys, VAC consistently maintained overall client satisfaction ratings in the mid-80's range. Given these already high client satisfaction ratings, VAC's objective has been to maintain the level of client satisfaction on service elements that received ratings of 90% or higher, and continue to improve upon service elements where ratings were less than the overall client satisfaction rating.

For comparison purposes, the survey questions have remained relatively unchanged over the years. However, the 005 format had a few notable differences. For the first time, the RCMP (still-serving and retired) participated in the national client satisfaction survey. As well, questions relating to VAC's Health Care Identification Card and the recently established National Client Contact Network were included.

The chart below summarizes VAC's overall client satisfaction rating since 2001 by client group. Client groups were equally distributed and the sample surveyed included clients both in receipt of benefits and services and those who were declined a benefit or service.

Client	2001	2003	2005
<b>Overall Level of Satisfaction</b>	<b>85%</b>	<b>87%</b>	<b>84%</b>
War Service Veterans	89%	90%	88%
CF Veterans/Clients	72%	80%	77%
Survivors	84%	86%	84%
RCMP	--	--	83%
<b>Number of Clients Surveyed</b>	<b>1,204</b>	<b>1,447</b>	<b>1,604</b>

In addition to the measurement of client satisfaction, the Service Improvement Initiative involves the setting of service standards and the measurement of performance against these standards. VAC's service standards were initially published in 1995, in its *At Your*

### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

*Service brochure.* This brochure was updated in 1998 and again in 2005. Measurement of performance against these standards will take place during 2005-2006 and be reported in VAC's next performance report.

Service gaps identified in VAC's national client satisfaction surveys and its strategic priorities, guide the Department in its commitment to continuous service improvement. This has been demonstrated through initiatives that the Department has undertaken to meet the needs of its Veterans and other clients. For example, the Integrated Service Delivery Framework has greatly contributed to the Department's efforts to provide consistent exemplary client service delivery across the country, allocate financial and human resources where they are most needed, and set clear service expectations for both clients and VAC staff. VAC's Service and Program Modernization Task Force has taken a number of steps to begin the process of modernizing VAC's programs and services to better serve our younger CF members and Veterans.

Although progress has been made in improving the delivery of our service, it is recognized that there are opportunities for improvement. The following chart summarizes VAC's overall client satisfaction ratings (by element of service) for all three of VAC's national client satisfaction surveys. Of the 23 elements of service shown below, in our most recent survey for 2005, seventeen elements are rated above 80% (five of which are above 90%). The elements requiring improvement are mainly clustered in the "Access to Services" category. "Service Offered by Staff" is mostly rated in the high 80's to mid-90's. "Communications on Programs and Services" indicate a wide range of client satisfaction from a low of 75% to a high of 97%.

Element of Service	Client Satisfaction Rating		
	2001	2003	2005
<b>Access to Services</b>			
Hours of service	93%	90%	86%
Methods of contact available	90%	89%	82%
Ease of access by telephone	89%	84%	76%
Waiting time for an appointment	85%	83%	82%
Waiting time on telephone	79%	81%	76%
Waiting time to receive a written decision	70%	70%	71%
Location	91%	89%	81%
Signs and directions to office locations	87%	86%	78%
Ease of access to buildings	92%	89%	88%
Parking	79%	70%	74%

### SECTION III- SUPPLEMENTARY INFORMATION

Element of Service	Client Satisfaction Rating		
	2001	2003	2005
<b>Service Offered by Staff</b>			
Courtesy of staff	96%	96%	95%
Respect and dignity given to clients	95%	95%	93%
Helpfulness and willingness to go the extra mile	90%	91%	86%
Fair and equitable treatment	89%	90%	89%
Staff knowledge of programs and services	87%	89%	89%
Sensitivity of staff to issues	86%	87%	89%
Protection of privacy/confidentiality of information	94%	95%	95%
<b>Communications on Programs and Services</b>			
Service offered in official language of choice	97%	97%	97%
Clarity of verbal communication	95%	96%	94%
Clarity of written communication	92%	89%	85%
Questions being answered	85%	86%	81%
Information on applying for/or accessing a benefit or service	82%	84%	81%
Ease in finding information on programs and services	78%	80%	75%

VAC is committed to continuous service improvement in all of its initiatives and day-to-day activities. Our service standards and national client satisfaction surveys are useful tools in gauging our progress in improving the service we deliver. Measurement of these service standards and analysis of the results of our regular national client satisfaction surveys indicate, from a client's perspective, where we are doing well and where there are opportunities for improvement. It is through the pursuit of these opportunities that VAC continues to adapt to the changing needs of our Veterans and other clients.



#### Web Site Access

##### **Veterans Affairs Canada's Service Improvement Initiative:**

- <http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>

##### **Veterans Affairs' Service Standards:**

- <http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/service>

TABLE 15: TRAVEL POLICIES

The Veterans Affairs Portfolio follows and uses TBS Travel policies parameters.



TABLE 16: FUEL STORAGE TANK

*Status of Fuel Storage Tanks on (appropriate federal department)-owned Land*

**Annual Report for April 30, 2005**

As required under the CEPA, Part IV, *Registration of Storage Tank Systems for Petroleum Products and Allied Petroleum Products on Federal Lands Regulations*, this report provides the information set out in Schedule II of the aforementioned regulation, updated to December 31, 2004.

**The following number of *aboveground* storage tank systems:**

Are registered with (appropriate federal department): 9

Comply with the *Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines*: 9

Do not comply with the *Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines*: 0

**The following number of *underground* storage tank systems:**

Are registered with (appropriate federal department): 0

Comply with the *Federal Underground Storage Tank Technical Guidelines*: 0

**SECTION IV - OTHER INFORMATION**

**CONTACT US**

**GENERAL INQUIRIES**

If you wish to make a general inquiry about Veterans Affairs Canada, its programs or services, please call 1-866-522-2122. If you wish to make a general inquiry about the Veterans Review and Appeal Board, please call 1-800-450-8006.

**PORTFOLIO PUBLICATIONS**

The Portfolio produces a variety of publications on its programs and services. Copies of these publications can be obtained from your nearest Veterans Affairs Canada district or regional office.

Our staff in Policy Planning and Liaison are responsible for coordinating the development of this report, the associated Report on Plans and Priorities, as well as a number of other departmental reports. These are available on-line at <http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>. For more information or if you have any questions, please contact:

Ken Gairns  
Manager, Portfolio Planning  
Policy Planning and Liaison  
Veterans Affairs Canada  
P.O. Box 7700 (I.B. 030)  
Charlottetown, PE  
C1A 8M9  
Telephone: (902) 626-2921  
Facsimile: (902) 368-0437  
Electronic Mail: [plan@vac-acc.gc.ca](mailto:plan@vac-acc.gc.ca)







## SECTION IV - AUTRES RENSEIGNEMENTS

### SECTION IV - AUTRES RENSEIGNEMENTS

POUR NOUS JOINDRE

DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Pour obtenir des renseignements généraux sur Anciens Combattants Canada, ses programmes ou ses services, composez le 1 866 522-2022. Pour obtenir des renseignements généraux sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel), composez le 1 800 450-8006.

PUBLICATIONS DU PORTEFEUILLE

Le Portefeuille produit toute une gamme de publications sur ses programmes et ses services. Vous pouvez en obtenir des exemplaires au bureau de district ou au bureau régional de votre localité.

Le personnel de la Planification des politiques et Liaison est chargé de coordonner la préparation du présent rapport, du Rapport sur les plans et les priorités, et de nombreux autres rapports ministériels. Ces rapports sont disponibles à l'adresse suivante : [http://www.vac-acc.gc.ca/general\\_f/sub.cfm?source=departement/reports](http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/reports). Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

Ken Cairns

Gestionnaire, Planification du portefeuille  
Planification des politiques et Liaison

Anciens Combattants Canada

C.P. 7700 (B.I. 030)

Charlottetown (I.-P.-É.)

CIA 8M9

Téléphone : (902) 626-2921

Télocopieur : (902) 368-0437

Courriel : [plan@vac-acc.gc.ca](mailto:plan@vac-acc.gc.ca)

TABLEAU 16 : RÉSERVOIRS DE STOCKAGE DU PÉTROLE

État des réservoirs de stockage de pétrole sur les terres appartenant à (nom du ministère fédéral)

Rapport annuel au 30 avril 2005

Conformément à la partie IV de la L CPE, Règlement sur l'enregistrement des systèmes de stockage de produits pétroliers et de produits appartenant au territoire domanial, le présent rapport fournit l'information énoncée à l'annexe II dudit règlement et mise à jour au 31 décembre 2004.

Le nombre suivant de systèmes de stockage hors sol :

sont inscrits auprès de (nom du ministère fédéral approprié) : 9

sont conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage hors sol : 9

ne sont pas conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage hors sol : 0

Le nombre suivant de systèmes de stockage souterrains :

sont inscrits auprès de (nom du ministère fédéral) : 0

sont conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage souterrains : 0

TABLEAU 15 : POLITIQUES SUR LES VOYAGES

Le portefeuille d'Anciens Combattants respecte et utilise les paramètres des politiques du SCT sur les voyages.

Éléments du service			
Taux de satisfaction des clients		2001	2003
Service offert par le personnel			
Courtoisie du personnel		96%	96%
Respect et dignité du client		95%	95%
Servabilité et volonté d'en faire plus		90%	91%
Traitement juste et équitable		89%	90%
Connaissances du personnel sur les programmes et services		87%	89%
Sensibilité du personnel aux enjeux		86%	87%
Protection de la vie privée et confidentialité des renseignements		94%	95%
Communications relatives aux programmes et aux services			
Service offert dans la langue officielle voulue		97%	97%
Clarté de la communication orale		95%	96%
Clarté des communications écrites		92%	89%
Obtention de réponses aux questions		85%	86%
Information sur ce qu'il faut faire pour faire une demande ou avoir accès à un avantage ou à un service		82%	84%
Facilité à trouver de l'information sur les programmes et les services		78%	80%
			75%

A ACC, nous sommes déterminés à améliorer constamment les services que nous offrons relativement à toutes nos initiatives et nos activités quotidiennes. Nos normes de service et nos sondages nationaux sur la satisfaction des clients sont pour nous des outils utiles pour mesurer nos progrès à ce sujet. L'évaluation de ces normes de service et l'analyse des résultats obtenus régulièrement aux sondages sur la satisfaction des clients nous permettent de savoir ce que nous faisons bien, selon les clients, et ce que nous pouvons améliorer. En profitant de ces occasions d'amélioration, nous continuons de nous adapter aux besoins toujours changeants de nos anciens combattants et de nos autres clients.



Accès au site Web

Initiative de modernisation des services d'Anciens Combattants Canada :

<http://www.vac-acc.gc.ca/generel/sub.cfm?source=departement/reports>

Normes de services d'Anciens Combattants :

<http://www.vac-acc.gc.ca/generel/sub.cfm?source=departement/service>



Éléments du service			
Taux de satisfaction des clients	Accès aux services		
	2001	2003	2005
	2001	2003	2005
Heures de service	93%	90%	86%
Méthodes de contact disponibles	90%	89%	82%
Facilité d'accès par téléphone	89%	84%	76%
Temps d'attente pour obtenir un rendez-vous	85%	83%	82%
Temps d'attente au téléphone	79%	81%	76%
Temps d'attente pour obtenir une décision écrite	70%	70%	71%
Emplacement	91%	89%	81%
Indications sur la façon de se rendre aux points de service	87%	86%	78%
Facilité d'accès aux immeubles	92%	89%	88%
Stationnement	79%	70%	74%

Client		2001	2003	2005
Taux de satisfaction globale		85%	87%	84%
Anciens combattants de guerre		89%	90%	88%
Ex-militaires et clients des FC		72%	80%	77%
Survivants		84%	86%	84%
GRC		--	--	83%
Nombre de répondants		1 204	1 447	1 604

En plus de mesurer le taux de satisfaction des clients, l'Initiative d'amélioration des services vise à établir des normes de service ainsi que des façons de mesurer le rendement par rapport à ces normes. Les normes de service d'ACC ont été publiées pour la première fois en 1995 dans la brochure *À votre service*. Cette brochure a fait l'objet de mises à jour en 1998 et en 2005. La mesure du rendement par rapport à ces normes aura lieu en 2005-2006 et les résultats figureront dans le prochain rapport de rendement d'ACC.

Les lacunes relatives au service cernées dans nos enquêtes nationales sur la satisfaction des clients et nos priorités stratégiques aident ACC à honorer son engagement relatif à l'amélioration constante de ses services, comme en font foi les initiatives mises sur pied pour répondre aux besoins des anciens combattants et de nos autres clients. Par exemple, le Cadre de prestation intègre des services nous a grandement aidé à offrir des services d'une qualité uniforme et exemplaire aux quatre coins du pays, d'affecter les ressources humaines et financières là où les besoins se font le plus sentir et de fixer des attentes précises à l'égard du service, tant pour nos clients que pour notre personnel. Le Groupe de travail sur la modernisation des services et des programmes a entrepris certaines démarches en vue d'amorcer le processus de modernisation de nos services et de nos programmes afin de mieux servir les militaires et les ex-militaires.

Nous avons accompli des progrès dans l'amélioration de la prestation de nos services; toutefois, il est clair qu'il y a encore place à l'amélioration. Le tableau qui suit présente un sommaire des taux de satisfaction globale des clients (par élément de service) pour les trois enquêtes nationales sur la satisfaction des clients d'ACC. Parmi les 23 éléments de service présentes ci-dessous, 17 ont obtenu des notes supérieures à 80 p. 100 dans notre plus récente enquête de 2005 (cinq d'entre eux ayant des notes supérieures à 90 p. 100). Les éléments nécessitant des améliorations se trouvent en grande partie dans les catégories « Accès aux services ». La plupart des éléments sous la catégorie « Service offert par le personnel » ont obtenu des notes allant de 87 p. 100 à 96 p. 100. Les notes attribuées aux éléments de la catégorie « Communications relatives aux programmes et aux services », qui vont d'un faible 75 p. 100 à une note plus élevée de 97 p. 100, indiquent que la satisfaction des clients varie considérablement.

TABLEAU 14 : INITIATIVE D'AMÉLIORATION DES SERVICES

L'Initiative d'amélioration des services du gouvernement du Canada a été lancée en 2000 afin d'accroître, du point de vue du citoyen, le niveau de satisfaction des clients d'au moins 10 p. 100 d'ici 2005. Afin de mesurer le niveau de satisfaction des clients à l'égard des programmes et des services d'ACC, on a compilé des données de référence fiables (en utilisant l'Outil de mesures communes) à partir des résultats de l'Enquête nationale d'ACC sur la satisfaction des clients de 2001. Ces données ont servi de point de repère pour mesurer le niveau de satisfaction des clients pour les années subséquentes. Elles ont également servi de base pour l'élaboration d'un plan d'amélioration des services. Le Plan d'amélioration des services d'ACC 2002-2005 et le Répertoire des plans d'action comprennent tous les programmes et les services concernant les pensions d'invalidité et de décès, le soutien financier, les avantages pour soins de santé et les activités du Souvenir. Ce Plan comprend plus de 200 initiatives, qui visent les activités internes et de première ligne pour l'amélioration des services.

En 2003 et en 2005, ACC a mené trois enquêtes nationales sur la satisfaction des clients afin de mesurer les progrès accomplis depuis 2001. Ces enquêtes indiquent qu'ACC a maintenu de façon constante les taux de satisfaction globale des clients aux alentours de 85 p. 100. En raison de ces taux de satisfaction déjà élevés, ACC s'est efforcé de maintenir les taux de satisfaction des clients à l'égard des éléments de service pour lesquels les taux de satisfaction étaient de 90 p. 100 ou plus et de continuer à améliorer les éléments de service pour lesquels les taux de satisfaction étaient inférieurs aux taux de satisfaction globale.

À des fins de comparaison, les questions de l'enquête sont restées relativement les mêmes au fil des ans. Toutefois, le modèle de 2005 présentait quelques différences notables. Pour la première fois, des membres de la GRC (actifs ou retraités) ont participé à l'enquête nationale sur la satisfaction des clients. En outre, l'enquête comprenait des questions portant sur la carte de soins de santé d'ACC ainsi que sur le Réseau national des centres d'appels récemment mis en place.

Le tableau ci-dessous présente un sommaire des taux de satisfaction globale des clients d'ACC depuis 2001, par groupe de clients. Les groupes de clients ont été répartis également et l'échantillon sonde comprenait à la fois des clients recevant des avantages et des services d'ACC et des clients à qui on a refusé un avantage ou un service.

TABLEAU 13 : STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (SDD)

Au portefeuille des Anciens Combattants, le développement durable vise non seulement à assurer un équilibre durable entre l'environnement et l'économie, mais également à maintenir les programmes et les services essentiels dont dépendent chaque jour nos clients.

Le niveau d'engagement du portefeuille des Anciens Combattants à l'égard du développement durable témoigne du respect et de l'admiration que nous vouons à ceux qui ont servi si courageusement notre pays en temps de conflit et de paix. Les hommes et les femmes qui ont servi le Canada ont beaucoup donné à la population canadienne. Nous avons la responsabilité de préserver la prospérité et l'héritage qu'ils nous ont laissés pour les générations actuelles et futures.

Dans la Stratégie de développement durable de 2004-2006, nous avons insisté sur l'importance de maintenir le cap, c'est-à-dire de confirmer et d'améliorer les quatre thèmes de la stratégie antérieure et de fixer des objectifs, des buts et des jalons d'exécution concrets à l'appui de ces thèmes. Les quatre thèmes (le soutien des activités gouvernementales; le soutien de la connaissance et de l'information; le soutien de la santé et du bien-être de nos clients; le soutien des résultats stratégiques du portefeuille parce qu'ils ciblent les besoins des anciens combattants et de nos autres clients dans les collectivités et les milieux où ils vivent.

Notre SDD comprend un plan d'action dans lequel sont énoncés les objectifs et les buts de notre portefeuille. Au cours de la dernière année, nous avons accompli des progrès importants par rapport à ces objectifs. Pour les connaître, consulter le site « Notre parcours à Anciens Combattants Canada » à l'adresse suivante :

[http://www.vac-acc.gc.ca/general/\\_f/sub.cfm?source=departement/reports/sds2004/sdsjourney03](http://www.vac-acc.gc.ca/general/_f/sub.cfm?source=departement/reports/sds2004/sdsjourney03)

Accès au site Web

■ Stratégie de développement durable – 2004-2006

Stratégie de développement durable – 2001-2004

Notre parcours à Anciens Combattants Canada

[http://www.vac-acc.gc.ca/general/\\_f/sub.cfm?source=departement/reports/sds2004/sdsjourney03](http://www.vac-acc.gc.ca/general/_f/sub.cfm?source=departement/reports/sds2004/sdsjourney03)



Réponse aux rapports du Bureau de la vérificatrice générale (BVG)	
Date	
<p>De plus, les systèmes de gestion environnementale offrent aux ministères et aux organisations un outil pour traiter systématiquement tous les aspects de leurs activités du point de vue environnemental. Un système de gestion environnementale permet aussi aux ministères et aux organisations d'employer une approche axée sur la gestion des risques dans la gestion de leurs activités, en traitant les aspects qui ont, selon eux, des effets négatifs plus importants sur l'environnement. Le gouvernement continuera d'améliorer ces mécanismes.</p> <p>Il existe des mécanismes décrivant les rôles des administrateurs généraux. En se servant d'une approche axée sur la gestion des risques, le gouvernement continuera de travailler de manière coordonnée et stratégique pour que ses activités soient gérées efficacement du point de vue environnemental.</p> <p>L'application du cadre de gestion du rendement du DDGMF fera en sorte que les progrès soient revus et communiqués. Entre-temps, on travaille à produire la prochaine version du rapport de synthèse, <i>Écologisation de la grande maison fédérale</i>, qui doit être prête d'ici l'été 2005.»</p>	

SECTION III - RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

<div>Réponse aux rapports du Bureau de la vérificatrice générale (BVG)</div> <div>Date d'achèvement</div>	<div> <div>Rapport de 2004 du Commissaire à l'environnement et au développement durable, chapitre 3</div> <div>- Les stratégies de développement durable - L'utilisation du régime fiscal et la gestion des déchets solides de bureau - L'objectif de cette vérification consistait à évaluer les progrès accomplis par sept ministères et organisations fédéraux relativement à des engagements précis qu'ils ont pris en 2001 dans leur stratégie de développement durable respective.</div> <div>Des renseignements additionnels et une liste exhaustive des observations et des conclusions se trouvent sur le site Web du BVG à l'adresse suivante : <a href="http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/rapports.nsf/html/c2041003cf.html">http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/rapports.nsf/html/c2041003cf.html</a></div> <div>Réponse :</div> <div>La réponse à ce rapport, soumise sous forme de réponse commune par les sept ministères et organisations, est la suivante :</div> <div> <p>« Au cours de la dernière décennie, le gouvernement a pris des mesures pour gérer ses déchets solides de bureau en mettant en œuvre des systèmes de recyclage novateurs et des initiatives de réduction et de réutilisation. Le gouvernement reconnaît la nécessité de poursuivre et d'améliorer la réalisation d'initiatives JR et de perfectionner des mesures de rendement communes et des mécanismes de reddition de comptes. Par le truchement de l'Initiative Développement durable dans les opérations gouvernementales (DDOG), le gouvernement a entrepris l'établissement de rapports de synthèse en publiant son premier rapport intitulé <i>Écologisation de la grande maison fédérale</i>.</p> <p>L'expertise dans les secteurs de la gestion environnementale, de la réduction des déchets, du détournement des déchets et de l'approvisionnement écologique existe au sein de plusieurs organisations fédérales. De plus, la mise en œuvre d'initiatives particulières nécessite souvent un partenariat avec les municipalités et le secteur privé. Le Bureau du Conseil privé travaillera avec les ministères pour faciliter la coordination et une horizontalité efficace.</p> <p>Des travaux sont en cours par l'entremise du Secrétariat du Conseil du Trésor et des ministères clés participant au projet Développement durable dans la grande maison fédérale (DDG.MF) en vue d'élaborer un cadre de gestion du rendement pour les opérations durables. (DDG.MF est la structure de gouvernance qui intègre le DDOG et l'Initiative fédérale <i>Prêcher par l'exemple</i>). Ce cadre cernera les thèmes suivants : les milieux bâtis, l'approvisionnement écologique, la gestion des terres, le transport, la conservation de l'eau et la gestion des eaux usées ainsi que la gestion des déchets solides. Quand le thème de la gestion des déchets solides aura été complètement élaboré, les exigences de reddition de comptes, de rendement et de mesure de cet aspect opérationnel seront déterminées à temps pour donner une orientation pour les prochaines stratégies de développement durables, attendues en 2006.</p> </div> </div>
---	--

Réponse aux rapports du Bureau de la vérificatrice générale (BVG)	
Date d'achèvement	
Février 2005	Chapitre 8
<p>Un rapport Le point - La gestion gouvernementale : l'information financière - Depuis la publication du chapitre 1 du rapport de décembre 2001, intitulé « La Stratégie d'information financière : l'état de préparation de l'infrastructure », le BVG a continué d'évaluer certains contrôles financiers de systèmes d'information</p> <p>informatisés choisis ainsi que les contrôles de gestion et de surveillance connexes. Son objectif était de déterminer dans quelle mesure les contrôles internes sélectionnés dans divers ministères et organisations contribuaient adéquatement à protéger les actifs, à assurer l'exactitude et l'intégralité de l'information financière examinée au cours de la vérification des états financiers sommaires du gouvernement du Canada et son approbation par les personnes compétentes. Cependant, l'étendue des travaux du BVG n'était ni congue, ni suffisante, pour formuler une opinion quant à l'efficacité ou à l'efficacité de tous les contrôles internes au sein des ministères et des organisations choisis ou encore pour comparer leurs progrès.</p> <p>Des renseignements additionnels et une liste exhaustive des observations et des conclusions se trouvent sur le site Web du BVG à l'adresse suivante : <a href="http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/rapports.nsf/html/20050208aa_f.html">http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/rapports.nsf/html/20050208aa_f.html</a></p> <p><b>Réponse :</b></p> <p>La réponse du gouvernement à ce rapport, soumise sous forme de réponse commune par les organisations, a été fournie par le Secrétaire du Conseil du Trésor. La voici :</p> <p>« Le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada accepte les recommandations, et les réponses fournies dans le présent chapitre décrivent les mesures prises ou prévues pour donner suite aux recommandations. Le Secrétaire du Conseil du Trésor est heureux que la vérificatrice générale ait jugé positives les mesures prises en réponse aux recommandations antérieures. Le Secrétaire a confiance que les mesures prises récemment pour renforcer la gestion et le contrôle financiers constitueront une assise solide pour les activités futures. Le rétablissement du Bureau du contrôleur général ainsi que la nomination d'un nouveau contrôleur général et de contrôleurs ministériels professionnels accrédités intensifieront l'importance accordée aux secteurs où des progrès sont nécessaires. »</p>	

Réponse aux rapports du Bureau de la vérificatrice générale (BVG)	
Date d'achèvement	
Novembre 2004	Chapitre 4
<p>Gestion des programmes fédéraux de prestations pharmaceutiques – La vérification a porté sur les programmes de prestations pharmaceutiques de six organisations fédérales, dont l'ACC. Bien que le travail du BVG prévoyait le suivi de vérifications effectuées entre 1996 et 2000 à Santé Canada et à ACC, la majeure partie des travaux ont porté sur des activités plus récentes. Ainsi, le BVG a examiné et analysé :</p> <p>le mandat des organisations et les règles d'admissibilité des différents programmes</p> <p>les contrôles de gestion visant le remboursement des demandes dans le cadre de chaque programme, dont les contrats entre les organisations et les administrateurs des listes de médicaments remboursables des organisations, ainsi que le mandat et les comptes rendus du Comité pharmacoéconomique fédéral;</p> <p>les banques de données sur la consommation de médicaments et les transactions liées aux médicaments.</p> <p>Des renseignements supplémentaires et une liste exhaustive des observations et des conclusions se trouvent sur le site Web du BVG à l'adresse suivante :</p> <p><a href="http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/rapports.nsf/html/20041104cf.html">http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/rapports.nsf/html/20041104cf.html</a></p> <p>Réponse : La réponse à ce rapport, soumise sous forme de réponse commune par les six organisations, a été la suivante :</p> <p>« Les organisations fédérales acceptent toutes les recommandations. Celles-ci appuient et mettent à profit les engagements des premiers ministres à élaborer et à mettre en place une stratégie nationale sur les produits pharmaceutiques pour répondre aux préoccupations auxquelles toutes les administrations sont confrontées. La stratégie jette les bases de nouvelles approches visant à promouvoir l'utilisation rentable de médicaments et l'efficacité du système, au profit des bénéficiaires et des contribuables. Les organisations sont déterminées à collaborer de façon continue à l'élaboration et à la mise en œuvre de la Stratégie. Le processus décisionnel relatif aux détails et au calendrier des mesures qui seront prises a été enclenché. Les décisions finales seront communiquées au Bureau du vérificateur général dans les mois à venir. »</p>	



périodiques de l'efficacité des politiques et des programmes tout en leur donnant de l'information sur l'incidence (voulu ou accidentelle) de ceux-ci et sur d'autres moyens d'atteindre les résultats attendus.

Les secteurs des programmes répondent à toutes les recommandations et observations soulevées lors de la vérification et des évaluations par le biais des plans d'action de la direction et des réponses de celle-ci au rapport de vérification et. La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) effectue par la suite un suivi au cours duquel elle examine la documentation et les autres éléments probants afin de s'assurer que les mesures prises dans ces secteurs satisfont pleinement aux recommandations formulées. Toutes ces étapes sont effectuées avant la clôture du rapport.

La DGVE est aussi le point de contact central pour toutes les activités liées Bureau de la vérificatrice générale (BVG). Le personnel de la DGVE gère la soumission de rapports au BVG, et il avise les secteurs des programmes et travaille avec eux lors de l'élaboration des plans d'action et des réponses pour toutes les observations et les recommandations reçues de celui-ci, ce qui comprend les rapports au Parlement, les vérifications annuelles des états des comptes publics et la stratégie de développement durable.

Vérifications ou évaluations internes	
VÉRIFICATIONS INTERNES	Date d'achèvement
Vérification de santé et de sécurité au travail - Examiner les pratiques de gestion d'ACC afin de déterminer leur bien-fondé et leur conformité avec l'esprit et les exigences des lois, des politiques et des directives pertinentes.	Avril 2004
Projet de modernisation de l'Hôpital Sainte-Anne - Cadre de vérification - Fournir une assurance autonome que la gestion du projet se conforme aux cadres établis de gestion de projets, que les stratégies et les plans de gestion du risque sont conformes au Cadre de gestion intégrée du risque du gouvernement et que les principaux jalons et les principales activités du projet sont réalisés tel que planifié et rapporté.	Avril 2004
Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé (SFTDSS) - Examen de la mise en oeuvre/conversion - version 3 - Examiner et évaluer la mise en oeuvre de la version 3 (PAAC) du SFTDSS, en appui de la vérification des comptes publics d'ACC par le BVG.	Octobre 2004
ÉVALUATIONS	
Étude de base du Programme pour l'autonomie des anciens combattants - Établir des mesures de référence pour comparer le rendement du processus de paiement du PAAC avant et après la mise en oeuvre du SFTDSS.	Avril 2004
Volume I de l'Évaluation du Programme de pension d'invalidité - Évaluer la pertinence du programme et son incidence sur les clients et faire des suggestions quant à la future conception du programme.	Octobre 2004
Nos vérifications et évaluations internes sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : <a href="http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?sourc=departement/reports/deplaudrep">http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?sourc=departement/reports/deplaudrep</a>	

TABEAU 12 : RÉPONSE AUX COMITÉS PARLEMENTAIRES, AUX VÉRIFICATIONS ET AUX ÉVALUATIONS  
POUR L'EXERCICE 2004-2005

Réponse aux comités parlementaires

En mai 2005, le Comité permanent des comptes publics a présenté son 11<sup>e</sup> rapport, soit le chapitre 4 (La gestion des programmes fédéraux de prestations pharmaceutiques) du Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des communes de novembre 2004.

Le Comité a appuyé les recommandations de la vérificatrice générale visant à améliorer la coordination des programmes de prestations pharmaceutiques ainsi que la collecte et l'analyse de données, à diminuer et à limiter les coûts ainsi qu'à moderniser ses systèmes de traitement des demandes. Le Comité a également recommandé aux membres du Partenariat fédéral pour les soins de santé (PFSS) d'élaborer des plans détaillant les mesures à prendre pour mettre en œuvre les recommandations de la vérificatrice générale.

ACC a répondu à la demande du Comité en lui présentant son plan d'action lors de son audience du 2 février. ACC a également participé à l'élaboration d'un plan d'action collectif (Plan d'action de premier niveau) sous l'égide du PFSS.

La réponse du gouvernement, qui sera présentée à la Chambre des communes en septembre 2005, comportera un plan d'action assorti de calendriers et un cadre d'évaluation. Pour voir le rapport du Comité permanent, aller à l'adresse suivante :

[http://www.parl.gc.ca/infocomdoc/38/1/parbus/commbus/house/PACP/report/RP18332830//PACP\\_Rp111/PACP\\_Rp111\\_Pg03-f.htm](http://www.parl.gc.ca/infocomdoc/38/1/parbus/commbus/house/PACP/report/RP18332830//PACP_Rp111/PACP_Rp111_Pg03-f.htm)

Au cours de l'année, un certain nombre de vérifications internes, d'évaluations et de réponses aux recommandations de la vérificatrice générale ont été menées dans tout le portefeuille. Les vérifications internes sont des examens objectifs des éléments probants visant à évaluer de manière indépendante la solidité des stratégies et des pratiques de gestion du risque, des cadres et des pratiques de contrôle de la gestion et des renseignements utilisés pour prendre des décisions et produire des rapports. Nos évaluations viennent accroître l'efficacité de nos programmes, et ce de deux manières. D'abord, elles aident nos gestionnaires à concevoir (ou à améliorer) les politiques, les programmes et les initiatives, et ensuite, elles leur fournissent des évaluations

Le PFSS a été établi en 1994 dans le but d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie pour coordonner l'achat par le gouvernement fédéral de produits et de services de santé. Les organisations suivantes en font partie : Santé Canada, le ministère de la Défense nationale, Anciens Combattants Canada, la GRC, Citoyenneté et Immigration et le Service correctionnel du Canada.

SECTION III - RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

1) Nom du programme de paiements de transfert : Commission des sépultures de guerre du Commonwealth (vote)						
2) Date de début : 1917		3) Date de fin : Permanent		4) Financement total : Permanent		
5) Description du programme de paiements de transfert :  La Commonwealth War Graves Commission a été constituée en 1917, en vertu d'une charte royale, pour marquer et entretenir la sépulture des membres des forces armées des pays du Commonwealth morts au cours des deux Guerres mondiales, pour ériger des monuments commémoratifs dédiés à ceux qui n'ont pas de sépulture connue et pour tenir des archives et des registres des Canadiens morts à la guerre. ACC voit à l'entretien des sépultures et des cimetières de guerre canadiens dans le cadre d'un partenariat avec la Commonwealth War Graves Commission.						
6) Objectifs, résultats escomptés :  Résultat escompté  Entretien des cimetières et des sépultures qui se trouvent à l'étranger pour les Canadiens morts à la guerre.						
7) Résultats obtenus ou progrès accomplis : Concluants						
(en millions de dollars)	8) Dépenses réelles 2002-2003	9) Dépenses réelles 2003-2004	10) Dépenses prévues 2004-2005	11) Autorisations totales 2004-2005	12) Dépenses réelles 2004-2005	13) Écart entre 10 et 12
14) Avantages et services						
Subventions totales	7,9	8,3	8,6	9,1	9,1	0
Contributions totales	-	-	-	-	-	-
15) Total PPT	7,9	8,3	8,6	9,1	9,1	0
16) Observations sur l'écart :  Aucun écart rapporté.						
17) Résultats importants de l'évaluation et adresse URL lors de la dernière évaluation :  Aucune évaluation n'a eu lieu au cours des cinq dernières années.						

SECTION III - RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS



SECTION III - RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

1) Nom du programme de paiements de transfert :							Allocation aux anciens combattants/allocation de guerre pour les civils (vote)		
2) Date de début : 1930		3) Date de fin : Permanent		4) Financement total : Permanent					
5) Description du programme de paiements de transfert :									
<p>L'Allocation aux anciens combattants (AAC) constitue une forme d'aide financière offerte aux anciens combattants admissibles, aux civils admissibles, à leurs survivants, à leurs personnes à charge ou aux orphelins. En reconnaissance du service en temps de guerre, les personnes admissibles reçoivent un revenu mensuel régulier pour leur permettre de répondre à leurs besoins de base. Le montant de l'AAC dépend du revenu, de l'état civil et du nombre de personnes à charge. Les bénéficiaires touchent un revenu au taux de célibataire, de personne mariée ou d'orphelin. Ces montants sont indexés annuellement à l'IPC. L'admissibilité d'un ancien combattant ou d'un civil est déterminée en fonction de l'âge ou de l'état de santé, du revenu et du lieu de résidence.</p>									
6) Objectifs, résultats escomptés :									
<p>Résultat escompté</p> <p>Les personnes admissibles reçoivent les avantages auxquels elles ont droit de façon juste et en temps opportun.</p>									
7) Résultats obtenus ou progrès accomplis : Concluant									
(en millions de dollars)		8) Dépenses réelles 2002-2003		9) Dépenses réelles 2003-2004		10) Dépenses prévues 2004-2005		11) Autorisations totales 2004-2005	
14) Avantages et services		28,0		25,4		24,4		24,4	
Subventions totales		28,0		25,4		24,4		22,8	
Contributions totales		-		-		-		-	
15) Total PPT		28,0		25,4		24,4		22,8	
		1,6							
16) Observations sur l'écart :									
L'écart est attribuable à la diminution du nombre de clients qui touchent l'allocation aux anciens combattants.									
17) Résultats importants de l'évaluation et adresse URL lors de la dernière évaluation :									
http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/reports/deptaudrep									

SECTION III - RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

1) Nom du programme de paiements de transfert : Programme pour l'autonomie des anciens combattants (vote)																																									
2) Date de début : 1981		3) Date de fin : Permanent		4) Financement total : Permanent																																					
5) Description du programme de paiements de transfert : Le Programme pour l'autonomie des anciens combattants d'ACC est un programme national de soins à domicile qui aide les clients admissibles à demeurer autonomes chez eux ou dans leur collectivité en leur offrant une diversité de programmes et de services, comme l'entretien ménager, l'entretien du terrain et les soins personnels.																																									
6) Objectifs, résultats escomptés : Les clients sont satisfaits des avantages et des services qui leur sont offerts. Les besoins des anciens combattants sont satisfaits soit dans un établissement de soins de longue durée ou à la maison.																																									
7) Résultats obtenus ou progrès accomplis : concrets																																									
<table border="1"> <tr> <td>(en millions de dollars)</td> <td>8) Dépenses réelles 2002-2003</td> <td>9) Dépenses réelles 2003-2004</td> <td>10) Dépenses prévues 2004-2005</td> <td>11) Autorisations totales 2004-2005</td> <td>12) Dépenses réelles 2004-2005</td> <td>13) Écart entre 10 et 12</td> </tr> <tr> <td>14) Avantages et services</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Subventions totales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Contributions totales</td> <td>185,6</td> <td>201,0</td> <td>251,6</td> <td>253,2</td> <td>230,7</td> <td>22,5</td> </tr> <tr> <td>15) Total PPT</td> <td>185,6</td> <td>201,0</td> <td>251,6</td> <td>253,2</td> <td>230,7</td> <td>22,5</td> </tr> </table>							(en millions de dollars)	8) Dépenses réelles 2002-2003	9) Dépenses réelles 2003-2004	10) Dépenses prévues 2004-2005	11) Autorisations totales 2004-2005	12) Dépenses réelles 2004-2005	13) Écart entre 10 et 12	14) Avantages et services							Subventions totales							Contributions totales	185,6	201,0	251,6	253,2	230,7	22,5	15) Total PPT	185,6	201,0	251,6	253,2	230,7	22,5
(en millions de dollars)	8) Dépenses réelles 2002-2003	9) Dépenses réelles 2003-2004	10) Dépenses prévues 2004-2005	11) Autorisations totales 2004-2005	12) Dépenses réelles 2004-2005	13) Écart entre 10 et 12																																			
14) Avantages et services																																									
Subventions totales																																									
Contributions totales	185,6	201,0	251,6	253,2	230,7	22,5																																			
15) Total PPT	185,6	201,0	251,6	253,2	230,7	22,5																																			
16) Observations sur l'écart :																																									
L'écart est attribuable à un nombre de clients moins élevé que prévu.																																									
17) Résultats importants de l'évaluation et adresse URL lors de la dernière évaluation : <div> <div> </div> <div> </div> </div>																																									

SECTION III - RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

TABLEAU II : RENSEIGNEMENTS SUR LES PROGRAMMES DE PAIEMENTS DE TRANSFERT (PPT)

1) Nom du programme de paiements de transferts : Pensions et allocations pour invalidité et décès (vote)							
2) Date de début : 1919		3) Date de fin : Permanent		4) Financement total : Permanent			
5) Description du programme de paiements de transferts : Offre des pensions d'invalidité et des pensions pour décès et des avantages et des services de soins de santé connexes aux membres des Forces canadiennes et aux anciens combattants de la marine marchande ayant servi pendant la Première Guerre mondiale, la Seconde Guerre mondiale ou la guerre de Corée, à certains civils admissibles aux avantages en raison de leur service en temps de guerre, aux militaires et ex-militaires (y compris ceux qui ont servi dans une zone de service spécial) et de la Gendarmerie royale du Canada et aux conjoints survivants et personnes à charge du personnel civil et de militaires.							
6) Objectifs, résultats escomptés : Résultat escompté Les personnes admissibles reçoivent des avantages et des services équitables et en temps opportun.							
7) Résultats obtenus ou progrès accomplis : concluant							
8) Dépenses réelles 2002-2003		9) Dépenses réelles 2003-2004		10) Dépenses prévues 2004-2005		11) Autorisations totales 2004-2005	
12) Dépenses réelles 2004-2005		13) Écart entre 10 et 12					
14) Avantages et services							
Subventions totales		1 465,2		1 533,3		1 628,1	
Contributions totales							
15) Total PPT		1 465,2		1 533,3		1 628,1	
						1 583,1	
						45,0	
16) Observations sur l'écart : L'écart est attribuable à des économies plus grandes que prévu dans les dépenses de programmes pour les clients qui reçoivent des compensations spéciales comme les allocations pour soins.							
17) Résultats importants de l'évaluation et adresse URL lors de la dernière évaluation : <a href="http://www.vac-acc.gc.ca/generalf/sub.cfm?source=departement/reports/deptaudre">http://www.vac-acc.gc.ca/generalf/sub.cfm?source=departement/reports/deptaudre</a>							

SECTION III - RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

SECTION III - RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS



Lois et règlements	<p>Règlement modifiant le <i>Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants</i> (DORS/2005-39)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Élargir l'admissibilité aux services d'entretien ménager et d'entretien du terrain de sorte à inclure les principaux dispensateurs de soins de santé des anciens combattants qui bénéficiaient de l'un de ces services, ou des deux, au moment de leur décès ou de leur admission dans un établissement de soins de santé.</li><li>• Améliorer l'impartialité du Programme pour l'autonomie des anciens combattants.</li><li>• Améliorer l'accès au Programme pour l'autonomie des anciens combattants.</li></ul>
Critères de mesure du rendement	<p>Élimination de deux conditions selon laquelle l'ancien combattant doit être décédé après août 1990, et la condition selon laquelle le principal dispensateur de soins de santé ne peut pas bénéficier des services pendant que l'ancien combattant est en établissement de soins de longue durée.</p>	
Résultats obtenus	<p>Ces modifications ont été enregistrées le 15 février 2005, éliminant par le fait même les deux restrictions.</p> <p>Ces modifications appuient l'autonomie des anciens combattants canadiens et ciblent particulièrement les besoins de leurs principaux dispensateurs de soins.</p>	

TABLEAU 9 : PRINCIPALES INITIATIVES RÉGLEMENTAIRES

Le tableau suivant résume les principales initiatives réglementaires réalisées sous la responsabilité de la ministre des Anciens Combattants (exercice 2004-2005).

Lois et règlements	<p>Règlement modifiant le Règlement sur l'aide en matière d'éducation aux enfants des anciens combattants (DORS/2005-171)</p>	<p>Règlement sur l'inhumation des anciens combattants, 2005 (DORS/2005-200)</p>
Résultats escomptés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Augmenter le plafond des subventions annuelles pour les frais d'études des étudiants admissibles, conformément au Programme sur l'aide en matière d'éducation</li><li>• Indexer le programme au coût de la vie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intégrer et harmoniser les programmes d'inhumation des anciens combattants</li><li>• Formaliser le partenariat avec le Fonds du Souvenir concernant la prestation et l'administration du programme</li><li>• Améliorer la qualité du service</li><li>• Élargir les critères d'admissibilité au programme de sorte à inclure certains groupes de civils ayant servi outre-mer en temps de guerre.</li><li>• Prescrire les montants d'aide</li></ul>
Critères de mesure du rendement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Niveau d'accès identique ou accru au programme une fois la modification apportée</li><li>• Comparaison du coût de la vie avec les frais d'études.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Niveau de simplicité du cadre réglementaire</li><li>• Accès simplifié aux points de service aux clients</li><li>• Accès au programme par des civils ayant servi outre-mer</li></ul>
Résultats obtenus	<p>Cette initiative a connu des progrès au cours de l'exercice 2004-2005, et les dernières étapes de réglementation auront lieu en 2005-2006.</p> <p>Environ 50 étudiants ont eu recours au programme en 2004-2005.</p>	<p>Cette initiative a connu d'excellents progrès au cours de l'exercice 2004-2005 grâce à la publication préalable, qui a donné aux Canadiens la chance d'émettre leurs observations sur les propositions. Les dernières étapes de réglementation auront lieu en 2005-2006.</p>

Voici un sommaire des recettes actuelles et des prévisions pour la période 2004-2005 à 2007-2008.

(en milliers de dollars)									
Recettes réelles	Recettes prévues						Estimation du coût total pour offrir le bien ou le service		
	2004-2005	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Hôpital Sainte-Anne : Frais d'hospitalisation imputés au régime provincial du Québec (service de réglemmentation)									
15 866 \$	15 587 \$	15 041 \$	14 725 \$	14 283 \$	47 752 \$	46 701 \$	47 122 \$	47 122 \$	47 122 \$
Hôpital Sainte-Anne : Repas régimes (autres biens et services)									
334 \$	357 \$	327 \$	330 \$	330 \$	1 111 \$	1 087 \$	1 096 \$	1 096 \$	1 096 \$
Hôpital Sainte-Anne : Soins à domicile (service de réglemmentation)									
3 897 \$	4 137 \$	3 811 \$	3 846 \$	3 846 \$	16 060 \$	15 707 \$	15 848 \$	15 848 \$	15 848 \$
Totaux									
20 097 \$	20 081 \$	19 179 \$	18 901 \$	18 459 \$	64 923 \$	63 495 \$	64 066 \$	64 066 \$	64 066 \$

## Hôpital Sainte-Anne : Soins à domicile (service de réglementation)

Les frais d'hébergement et de repas ne sont pas demandés aux patients qui sont admis pour une affection ouvrant droit à pension. Cependant, lorsqu'un patient est admis pour une affection n'ouvrant pas droit à pension, des frais mensuels sont exigés, jusqu'à concurrence de 786,56 \$, selon les revenus du patient et d'autres considérations. En 2004-2005, environ 420 lits étaient occupés par des patients souffrant d'affections n'ouvrant pas droit à pension.

**Autorité - Établissement des frais :** *Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants*; CP 1990-1825; 28 août 1990.

**Normes de service :** Les services médicaux, professionnels, infirmiers et de soutien sont dispensés en fonction des normes et des pratiques qui ont cours dans le domaine de la santé.

**Résultats sur le rendement :** En décembre 2002, le Conseil canadien d'agrément des services de santé a accordé à Hôpital Sainte-Anne le type d'agrément le plus élevé (trois ans) pouvant être octroyé à un établissement de santé. Par ailleurs, les travaux de construction et de rénovation à l'Hôpital ont une incidence sur l'admission des patients puisque le nombre de lits diminuera de 506 en avril 2004 à 446 à la fin du projet. L'admission des patients devra désormais être gérée en fonction de la diminution du nombre de lits.

**Consultation et analyse :** Le taux mensuel maximal établi par ACC pour les frais d'hébergement et les repas est calculé de façon à égaler le moins élevé des deux montants suivants : 1) les frais provinciaux d'hébergement et de repas les moins élevés qui étaient en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet; ou 2) le taux mensuel maximal pour l'hébergement qui était en vigueur juste avant le 1<sup>er</sup> octobre, multiplié par le pourcentage

représentant le taux de l'ACC (personnes mariées) qui était en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet de l'année en cours comparativement au taux de l'ACC (personnes mariées) qui était en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet de l'année précédente. Les pensionnaires reçoivent une lettre précisant le nouveau taux mensuel qui leur sera demandé.

**Processus de gestion des différends :** Selon le cas, les conflits sont traités par téléphone, par correspondance et/ou dans le cadre de réunions avec les pensionnaires ou leurs représentants. En outre, des mesures de compensation pourraient être prises en ce qui a trait aux pensions et, s'il y a lieu, des procédures judiciaires peuvent être prises pour en arriver à un règlement.

**Date des dernières modifications :** La dernière augmentation des frais mensuels remonte au 1<sup>er</sup> octobre 2003.

Hôpital Sainte-Anne : Repas régime (autres biens et services)

ACC exige des frais aux employés et aux visiteurs qui prennent des repas à la cafétéria de l'Hôpital.  
 Autorité - Etablissement des frais : Conforme à la pratique qui a cours dans le réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec.

**Normes de service :** Les normes de service sont entre autres fondées sur le Code d'hygiène à l'intention de l'industrie canadienne des services alimentaires et le Code régissant la vente au détail des aliments et les services alimentaires. Les suggestions des usagers sont évaluées et mises en œuvre dans la mesure du possible.

**Résultats sur le rendement :** Les usagers (employés et visiteurs) de la cafétéria sont invités à répondre à des sondages périodiques et ponctuels. Une boîte à suggestions est disponible pour recevoir les commentaires des usagers.

**Consultation et analyse :** Le coût pour les employés est basé sur le taux établi dans les hôpitaux provinciaux du Québec et couvre principalement le coût des ingrédients du repas. Le coût pour les visiteurs est basé sur le coût pour les employés, plus une augmentation calculée en fonction d'un ratio entre 1.10 et 1.75.

**Processus de gestion des différends :** Chaque différend concernant la nourriture est évalué individuellement. Après l'évaluation, des mesures correctrices sont prises si la demande a du mérite.

**Date des dernières modifications :** La dernière augmentation est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2004. L'augmentation du coût des ingrédients entre en ligne de compte.



TABLEAU 8 : MODÈLE DE DÉCLARATION DES FRAIS D'UTILISATION POUR 2004-2005 - LOI SUR LES FRAIS D'UTILISATION

Anciens Combattants Canada demande des frais à l'Hôpital Sainte-Anne. Au cours de l'exercice 2004-2005, ces frais ont totalisé 21,1 millions de dollars. Toutes les recettes générées sont non disponibles et sont versées au Trésor. Vous trouverez ci-dessous la liste des activités générant des frais ainsi que nos recettes pour l'exercice 2004-2005 jusqu'à l'exercice 2007-2008.

Hôpital Sainte-Anne : Frais d'hospitalisation facturés au régime provincial du Québec (autres biens et services)

Lorsqu'un patient est admis à l'Hôpital Sainte-Anne pour une affection ouvrant droit à pension, ACC assume tous les coûts et, par conséquent, aucun frais n'est facturé au gouvernement du Québec. D'autre part, lorsqu'un patient est admis pour une affection n'ouvrant pas droit à pension, l'Hôpital demande le taux quotidien au gouvernement du Québec pour le type de soins (chroniques ou actifs) que reçoit le patient. ACC a demandé des frais au gouvernement du Québec pour ces types de patients totalisant 135 686 jours-patients pour des soins chroniques et 1 270 jours-patients pour des soins actifs.

**Autorité - Établissement des frais :** L'offre reçue du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec qui précise le montant à payer.

**Norme de service :** Les services médicaux, professionnels, infirmiers et de soutien sont dispensés en fonction des normes et des pratiques qui ont cours dans le domaine de la santé.

**Résultats sur le rendement :** En décembre 2002, le Conseil canadien d'accréditation des services de santé a accordé à Hôpital Sainte-Anne le type d'agrément le plus élevé (trois ans) pouvant être octroyé à un établissement de santé. Par ailleurs, les travaux de construction et de rénovation à l'Hôpital ont une incidence sur l'admission des patients puisque le nombre de lits passera de 506 en avril 2004 à 446 à la fin du projet. L'admission des patients devra désormais être gérée en fonction de la diminution du nombre de lits.

**Consultation et analyse :** Les taux quotidiens sont fixés par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec à raison de 115 \$ par jour pour les soins chroniques et de 198 \$ par jour pour les soins actifs.

**Processus de gestion des différends :** Selon le cas, les conflits sont traités par téléphone, par correspondance et/ou dans le cadre de réunions.

**Date des dernières modifications :** Les taux quotidiens n'ont pas changé depuis 1988-1989.

SECTION III - RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

2004-2005 (en millions de dollars)					
Programme	Avantages et services	Administration	Anciens combattants	Total du programme des Anciens combattants	Total du Programme
Dépenses réelles	3,4	12,6	16,0	-	16,0
Bureau de services juridiques des pensions					
Budget principal des dépenses	8,9	-	8,9	-	8,9
Dépenses prévues	8,9	-	8,9	-	8,9
Autorisations totales	8,9	-	8,9	-	8,9
Dépenses réelles	8,7	-	8,7	-	8,7
Tribunal					
Budget principal des dépenses	-	-	-	10,7	10,7
Dépenses prévues	-	-	-	10,7	10,7
Autorisations totales	-	-	-	11,0	11,0
Dépenses réelles	-	-	-	10,9	10,9
Total du Portefeuille					
Budget principal des dépenses	2 717,5	59,5	2 777,0	10,7	2 787,7
Dépenses prévues	2 720,5	59,5	2 780,0	10,7	2 790,7
Autorisations totales	2 728,7	67,4	2 796,1	11,0	2 807,1
Dépenses réelles	2 617,7	66,8	2 684,5	10,9	2 695,4

SECTION III - RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

TABEAU 7 : BESOINS EN RESSOURCES, PAR SECTEUR

2004-2005 (en millions de dollars)					
Organisation	Avantages et services	Administration ministérielle	Total du programme des Anciens combattants	Total	Total du portefeuille
<b>Secteur des services aux anciens combattants</b>					
Budget principal des dépenses	2 653,2	—	2 653,2	2 653,2	2 653,2
Dépenses prévues	2 654,2	—	2 654,2	2 654,2	2 654,2
Autorisations	2 652,3	—	2 652,3	2 652,3	2 652,3
Dépenses réelles	2 555,3	—	2 555,3	2 555,3	2 555,3
<b>Secteur des affaires publiques (Programmes publics et communications)</b>					
Budget principal des dépenses	49,6	3,5	53,1	—	53,1
Écarts prévus	-31,6	3,5	55,1	—	53,1
Autorisations totales	54,1	3,8	57,9	—	57,9
Écarts réels	-48,6	3,8	51,8	—	51,8
<b>Secteur des services ministériels</b>					
Budget principal des dépenses	1,8	43,9	43,7	—	43,7
Écarts prévus	1,8	43,9	43,7	—	43,7
Autorisations	9,2	50,1	59,3	—	59,3
Écarts réels	2,9	50,4	52,7	—	52,7
<b>Secteur de la direction<sup>1</sup></b>					
Budget principal des dépenses	-4,0	14,1	18,1	—	18,1
Écarts prévus	-4,0	14,1	18,1	—	18,1
Autorisations	4,0	13,5	17,5	—	17,5
Écarts réels	—	—	—	—	—

Le Secteur de la direction comprend les Services exécutifs, Vérification et Évaluation, l'Avocat général, le Bureau du règlement précoce des conflits et Planification des politiques et Liaison.

TABEAU 6 : SOURCES DES RECETTES NON DISPONIBLES

(en millions de dollars)	2002- 2003 Réelles	2003- 2004 Réelles	Budget principal des dépendes	2004-2005		
				Recettes prévues	Autorisations totales	Recettes réelles

Programme des Anciens Combattants						
Avantages et services						
Hôpital Sainte-Anne : Frais d'hospitalisation facturés au régime provincial du Québec	18,3	17,5	15,7	15,7	15,7	15,7
Hôpital Sainte-Anne : Repas régimes	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3
Hôpital Sainte-Anne : Soins à domicile	5,3	5,3	5,0	5,0	5,0	4,2
Recouvrement des pensions de gouvernements étrangers	4,1	2,8	3,5	3,5	3,5	4,0
Remboursement des dépendes de l'année précédente	5,7	8,6	5,0	5,0	5,0	14,8
Divers	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,2
Total des recettes non disponibles	34,2	34,9	30,1	30,1	30,1	39,2

TABLEAU 5 : PASSIF ÉVENTUEL

Il y a actuellement un certain nombre de recours individuels et collectifs contre le gouvernement. En raison de la complexité des cas et de l'incertitude quant à leur déroulement, il serait hautement spéculatif de faire des estimations sur le passif éventuel en ce moment, et il serait impossible d'affirmer qu'il s'agit d'évaluations raisonnées.



TABLEAU 4 : COÛT NET DU MINISTÈRE

(en millions de dollars)		2004-2005
Total des dépenses réelles		2 695,4
<i>Plus : Services reçus à titre gratuits</i>		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	14,3	
Contribution de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et aux dépenses payées par le SCT (à l'exception des fonds renouvelables)	16,1	
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement social Canada	0,6	
Traitements et dépenses connexes liées aux services juridiques fournis par Justice Canada	0,6	
<i>Moins les recettes non disponibles</i>		39,2
Coût net du Ministère pour 2004-2005		2 687,8

Crédits et postes législatifs	Vote modifié ou énoncé statutaire	2004-2005 (en millions de dollars)			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
(L)	Utilisation du produit de la vente des biens excédentaires de l'Etat	-	-	0,1	0,1
(L)	Remboursement des montants crédités à un revenu au cours des exercices précédents	-	-	-	-
(L)	Montants adjugés par la cour	-	-	-	-
(L)	Pertes sur les opérations de change	-	-	-	-
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	38,6	38,6	35,9	35,9
	Total du Portefeuille	2 787,7	2 790,7	2 796,1	2 695,4

Nota : 1. Les dépenses de fonctionnement incluent les dépenses en capital secondaires et les autres services de santé achetés.

2. Les autorisations totales représentent le Budget principal des dépenses plus le Budget supplémentaire des dépenses et les autres sommes autorisées.

3. Comme les chiffres ont été arrondis, il se peut que la somme de ceux-ci ne corresponde pas exactement au total.

Le tableau ci-dessus résume les autorisations financières et les dépenses réelles par crédit et poste législatif pour le programme des Anciens Combattants et le programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

Les dépenses réelles ont été de 100,7 millions de dollars inférieures aux autorisations totales en raison du report des dépenses en capital aux prochaines années et de légers écarts de pourcentage dans le Programme pour l'autonomie des anciens combattants, les pensions d'invalidité et l'achat de services de santé. Ces légers écarts sont attribuables à un nombre moins élevé que prévu de clients et aux réductions des compensations spéciales comme les allocations pour soins.

TABLEAU 3 : CRÉDITS ET POSTES LÉGISLATIFS

Crédits et postes législatifs	Vote modifié ou non	2004-2005 (en millions de dollars)			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses
1	ACC - dépenses de fonctionnement	771,8	771,8	804,8	768,8
5	ACC - dépenses en capital	33,3	34,8	18,4	18,3
10	ACC - subventions et contributions	1 934,8	1 936,3	1 938,4	1 862,9
15	Anciens Combattants - Tribunal - dépenses de fonctionnement	8,9	8,9	9,3	9,2
(L)	Crédits de réadaptation (article 8 de la Loi sur les indemnités de service de guerre)	-	-	-	-
(L)	Remboursement prévu à l'article 15 de la Loi sur les indemnités de service de guerre des rajustements compensatoires réalisés conformément à la Loi sur les terres destinées aux anciens combattants	-	-	-	-
(L)	Rajustement des engagements actuels de l'assurance des soldats de retour	-	-	-	-
(L)	Rajustement des engagements actuels de l'assurance des anciens combattants	0,2	0,2	0,2	0,2
(L)	Traitement de la ministre des Anciens Combattants et allocation d'un véhicule motorisé	0,1	0,1	0,1	0,1

## SECTION III - RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

2004-2005								
	Dépenses budgétaires (en millions de dollars)						Plus : dépenses non budgétaires	Total
	Dépenses de fonctionnement	Total	Subventions et contributions	Total des dépenses budgétaires	Moins les crédits non disponibles	Total des dépenses budgétaires	Plus : dépenses non budgétaires	
Dépenses réelles	66,8	-	-	66,8	-	66,8	-	66,8
Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)								
Budget principal des dépenses	10,7	-	-	10,7	-	10,7	-	10,7
Dépenses prévues	10,7	-	-	10,7	-	10,7	-	10,7
Autorisations totales	11,0	-	-	11,0	-	11,0	-	11,0
Dépenses réelles	10,9	-	-	10,9	-	10,9	-	10,9

TABLEAU 2 : UTILISATION DES RESSOURCES, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS

2004-2005									
Dépenses budgétaires (en millions de dollars)									
Secteur d'activité	Dépenses de fonctionnement	Capital	Subventions et contributions	Total des dépenses fédérales totales		Moins les recettes des dépenses fédérales		Total des dépenses budgétaires totales	
				Total des dépenses fédérales totales	Moins les recettes des dépenses fédérales	Total des dépenses budgétaires totales	Plus : dépenses non budgétaires		
Avantages et services									
Budget principal des dépenses	749,2	33,3	1 935,0	2 717,5	-	2 717,5	-	2 717,5	
Dépenses prévues	749,2	34,8	1 936,5	2 720,5	-	2 720,5	-	2 720,5	
Autorisations totales	771,7	18,4	1 938,6	2 728,7	-	2 728,7	-	2 728,7	
Dépenses réelles	736,4	18,3	1 863,0	2 617,7	-	2 617,7	-	2 617,7	
Administration ministérielle									
Budget principal des dépenses	59,5	-	-	59,5	-	59,5	-	59,5	
Dépenses prévues	59,5	-	-	59,5	-	59,5	-	59,5	
Autorisations totales	67,4	-	-	67,4	-	67,4	-	67,4	



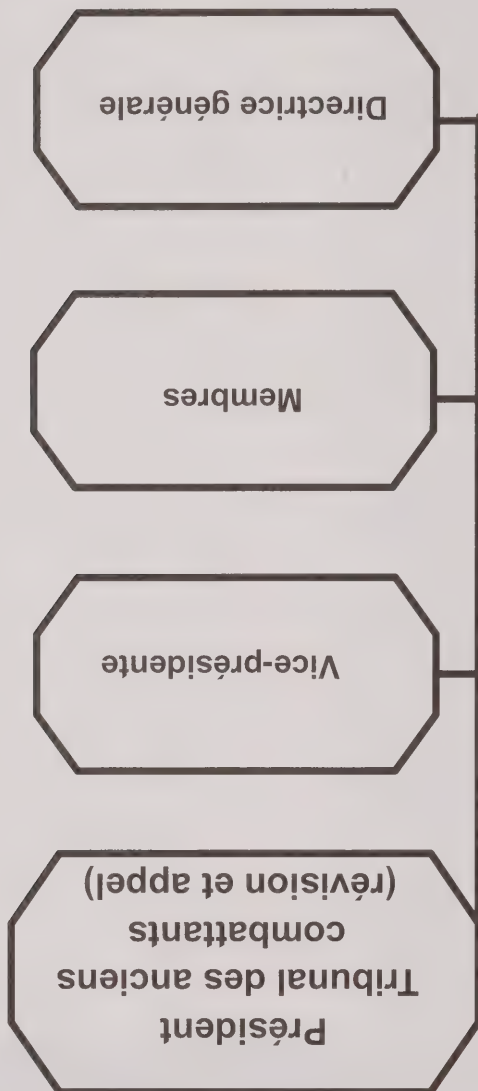
TABEAU I : DÉPENSES PRÉVUES, DÉPENSES RÉELLES ET ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN

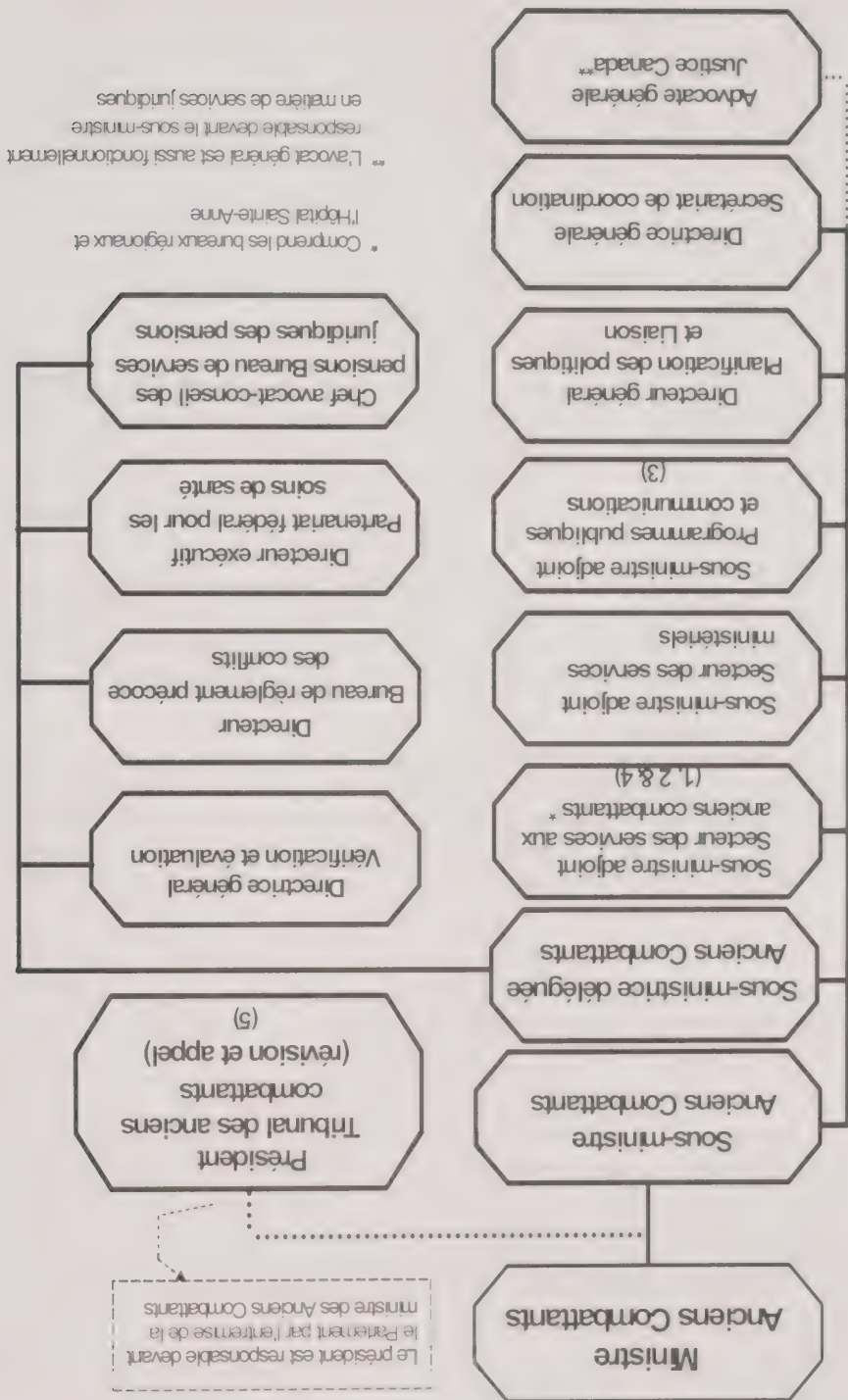
	2002-2003		Budget des dépenses principal	Dépenses prévues	Autorisations totales	Réelles
	2003 Réelles	2004 Réelles				
Avantages et services	2 360,9	2 504,4	2 717,5	2 720,5	2 728,7	2 617,7
Administration ministérielle	1 02,7	67,4	30,5	30,5	67,4	66,8
Tribunal	11,5	11,1	10,7	10,7	11,0	10,9
Total	2 475,1	2 582,9	2 787,7	2 790,7	2 807,1	2 695,4

Total	2 475,1	2 582,9	2 787,7	2 790,7	2 807,1	2 695,4
Moins les revenus non disponibles	29,4	34,8	29,7	29,7	29,7	39,2
Plus le coût des services reçus à titre gracieux*	25,5	23,1	26,3	26,3	26,3	31,6
Coût net du Portefeuille	2 471,2	2 571,2	2 784,3	2 787,3	2 803,7	2 687,8

Équivalents temps plein	3 501	3 459	3 376	3 376	3 421	3 463
----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

\* Les services reçus à titre gracieux comprennent généralement les locaux fournis par TPSCT, la contribution de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés, les dépenses payées par SCT (à l'exception des fonds renouvelables), l'indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement social Canada et les services fournis par Justice Canada (voir le Tableau 4).





L'Administration centrale d'Anciens Combattants Canada (ACC) se trouve à Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard), mais le Ministère a aussi un bureau à Ottawa (Ontario) et 40 bureaux régionaux et points de services dans tout le Canada. ACC comprend également l'Hôpital Sainte-Anne, à Sainte-Anne-de-Bellevue (Québec). Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) ou Tribunal, se trouve à Charlottetown et Le ses membres offrent des services à tous les Canadiens et Canadiennes grâce à ses 40 bureaux répartis dans tout le Canada.

Le portefeuille des Anciens Combattants se compose d'Anciens Combattants Canada (le Ministère) et du Tribunal. Ce dernier est autonome et il rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Anciens Combattants.

La ministre des Anciens Combattants est appuyée par un sous-ministre et par une sous-ministre déléguée. Le Ministère dispose de trois secteurs et de deux directions générales qui relèvent du sous-ministre, et de quatre directions générales qui relèvent directement de la sous-ministre déléguée. Le sous-ministre est également responsable sur le plan fonctionnel de l'avocat général qui lui fournit les services juridiques. Le Tribunal est dirigé par un président qui en est l'administrateur en chef et qui rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Anciens Combattants. Le président est appuyé par un vice-président, une trentaine de membres titulaires à temps plein nommés par le gouverneur en conseil et une directrice générale.

#### *Comité de la haute direction*

Le Comité de la haute direction d'Anciens Combattants Canada est le Conseil de régie du Ministère (CRM).






À l'audience de révision, les deux facteurs les plus susceptibles de faire renverser la décision sont le témoignage du demandeur et les nouveaux éléments de preuve. À l'audience d'appel, le demandeur peut présenter des éléments de preuve ou de l'information écrite. En moyenne, 56,6 p. 100 des décisions de révision rendues et 28,8 p. 100 des décisions d'appel rendues ont été modifiées par rapport à la décision précédente. En tout, 90 p. 100 des décisions de révision ont été rendues dans un délai de 31,3 jours suivant la date de l'audience, et 90 p. 100 des décisions d'appel ont été rendues dans un délai de 26 jours suivant la date de l'audience, ce qui se compare avantageusement aux normes de services établies, selon lesquelles une décision doit être rendue dans les 30 jours suivant la date de l'audience.

Après avoir épuisé tous les recours du Tribunal, les clients peuvent soumettre une demande de recours en révision auprès de la Cour fédérale du Canada. En 2004-2005, 25 appelants ont rempli un avis de requête auprès de la Cour fédérale (moins de 0,4 p. 100 des 6 884 décisions rendues par le Tribunal pour le présent exercice). Sur les dix-sept décisions rendues par la Cour fédérale au cours de l'exercice, sept demandes ont été autorisées et renvoyées au Tribunal pour une nouvelle audience et dix d'entre elles ont été rejetées. Trois décisions ont été renvoyées au Tribunal pour une nouvelle audience conformément à une ordonnance par consentement.

Au cours de l'exercice, le Tribunal a fait beaucoup de progrès quant à l'application de ses priorités stratégiques, à l'amélioration de ses pratiques et de ses procédures et à la collaboration avec les représentants sur des problèmes opérationnels. Toutes ces initiatives continuent d'être profitables aux demandeurs et assurent un processus de recours amélioré.

 Site Web

**Tribunal des anciens combattants (révision et appel)**

- Ici TACRA;
- Contactez-nous;
- Documents;
- Foire aux questions;
- Engagement envers le service;
- Quoi de neuf.

<http://www.vrab-tacra.gc.ca>

application. Le nouveau programme de formation des membres comprend une période d'étude plus intensive pour les nouveaux membres et une formation annuelle pour tous les membres. En outre, la capacité de recherche et l'information sur les ressources ont été améliorées et les documents pédagogiques ont été mis sous format électronique. Les initiatives en matière de politiques et d'information comprennent la création d'un répertoire des décisions d'intérêt, des résumés des tribunaux fédéraux et un guide pratique qui seront utiles tant pour les membres que pour les représentants. Toutes ensemble, ces mesures renforcent la qualité et la cohérence des décisions prises au sein du Tribunal.

Plusieurs facteurs externes ont influé sur le fonctionnement du Tribunal, notamment : un environnement en évolution, une clientèle diversifiée, la complexité des troubles médicaux, la mise en application prochaine d'une nouvelle série de programmes et de services à l'intention des ex-militaires, des militaires et de leurs familles et l'introduction d'une Table des invalides revue. Parallèlement, le Tribunal s'efforce d'équilibrer la charge de travail et veille à ce que la formation et les nouveaux outils soient disponibles et qu'ils soient offerts en temps opportun.

L'ultime priorité du Tribunal est d'accomplir son mandat qui consiste à rendre des décisions éclairées sur les pensions d'invalidité et les allocations d'ancien combattant en toute équité, avec efficacité et conformément à la loi tout en travaillant à la mise en œuvre de priorités relevées dans le plan stratégique de 2003-2006.

Le tableau suivant résume le nombre de décisions rendues par le Tribunal au cours des trois dernières années.

Décisions rendues	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Révisions	5 213	5 015	4 911
Appels	1 363	1 755	1 756
Réexamens	120	258	194
Allocations d'ancien combattant	56	26	23
Total	6 752	7 054	6 884

La diminution du nombre de décisions rendues par rapport aux années précédentes est attribuable au nombre de membres disponibles pour mener des audiences et à la complexité accrue des demandes. À la fin de l'exercice, 6 813 demandes étaient en cours de traitement et n'avaient pas atteint l'étape de l'audience. Ces chiffres comprennent les demandes pouvant être retirées par les demandeurs avant que la date d'audience n'ait été choisie, ou le jour même de l'audience.

Résultats immédiats

Fournir aux demandeurs les avantages auxquels ils ont droit conformément à la législation.

Veiller à ce que le processus de recours soit accessible et équitable.

Priorités

Améliorer les communications avec les appelants, les membres du personnel et les intervenants.

Améliorer la prestation des services.

Améliorer la structure et la capacité de gestion.

Assurer une transition en douceur.

Réalisations en matière de rendement

Au cours de l'exercice 2004-2005, le Tribunal a respecté l'engagement qu'il avait pris d'apporter des améliorations dans tous les secteurs des programmes. Les communications ont été améliorées grâce à la préparation d'un accusé réception et d'une feuille d'information à l'intention des demandeurs de révision et d'appel. Des discussions ont également eu lieu avec des représentants et des intervenants sur des problèmes opérationnels. Des versions annotées de la *Loi sur les pensions* et de la *Loi sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel)* dans Internet comprennent des résumés des décisions du Tribunal et des tribunaux fédéraux. Ces documents permettent aux demandeurs et aux représentants de mieux comprendre les enjeux ainsi que la nature et l'étendue de la preuve qui pourrait être exigée.

Pendant l'année visée par le présent rapport, le Tribunal a procédé à une évaluation transparente et rigoureuse et à un processus de sélection des membres nommés par le gouverneur en conseil. Le processus de demande et d'entrevue servira à dresser un répertoire de candidats et de candidates qualifiés pour la Ministère. Toutefois, alors que ce processus est mis en application, le Tribunal fait face à la perte de certains membres, à cause de maladies, et en raison de l'expiration de leur mandat, et il doit s'efforcer d'offrir le même niveau d'audience que par les années précédentes.

La gestion des cas a été raffinée afin de relever les problèmes et les défis liés à la compétence grâce à la préparation d'un plan officiel de conception et de mise en

Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Résultat stratégique

Équité dans les programmes d'allocation d'ancien combattant et de pension d'invalidité.

Dépenses prévues (du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2005) : 10,7 millions de dollars

Autorisations totales enregistrées : 11,0 millions de dollars

Dépenses réelles 2004-2005 : 10,9 millions de dollars

ETP : 109

Les intentions du Tribunal et leur importance pour les Canadiens

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) est un tribunal quasi judiciaire indépendant dont le mandat est d'assurer aux demandeurs un processus de recours équitable, efficace et conforme à la loi. Les membres du Tribunal sont des arbitres impartiaux qui tiennent les audiences et rendent des décisions par écrit ou ils consignent les raisons justifiant la décision.

Le Programme du TACRA fournit un processus d'appel aux applicants qui sont insatisfaits d'une pension d'invalidité liée au service militaire ou d'une décision relative à une allocation d'ancien combattant. Il permet aux demandeurs de contester la décision rendue par le gouvernement du Canada dans le cadre d'une audience indépendante et de présenter un témoignage et des éléments de preuve. Les membres du Tribunal, nommés par le gouverneur en conseil, tiennent des audiences, examinent les preuves présentées et rendent des décisions écrites conformément à la législation et selon les faits et les circonstances de chaque cas. Le Tribunal fait tout en son pouvoir pour veiller à ce que chaque demandeur reçoive une audience complète et équitable en temps opportun menée par des arbitres compétents, spécialisés et indépendants.

Résultats attendus

Résultats intermédiaires

Faire preuve d'équité, de compétence et tendre vers l'excellence en rendant des décisions indépendantes, cohérentes et raisonnables fondées sur la loi.

Fournir aux demandeurs un examen impartial et opportun des décisions contestées dans le cadre du programme d'appel.



Site Web

■ Plan stratégique quinquennal d'ACC 2001-2006

■ Plan stratégique quinquennal des ressources humaines d'ACC 2002-2007

[http://www.vac-acc.gc.ca/general\\_f/sub.cfm?source=departement/reports](http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/reports)

■ Plan stratégique du TACRA 2003-2006

[http://www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA\\_Documents\\_f.htm](http://www.vrab-tacra.gc.ca/VRAB-TACRA_Documents_f.htm)

■ Gouvernement en direct

[http://www.vac-acc.gc.ca/general\\_f/sub.cfm?source=departement/golrep/gol04/contact](http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/golrep/gol04/contact)

■ Info-aînés Canada

<http://www.seniors.gc.ca/index.jsp>

■ Mémorial virtuel de guerre du Canada

[http://www.vac-acc.gc.ca/remembers\\_f/sub.cfm?source=collections/virtualmem](http://www.vac-acc.gc.ca/remembers_f/sub.cfm?source=collections/virtualmem)



Le Système de suivi des tombes du Canada se souvient (SSTCS) vise à gérer les 350 000 pierres tombales d'Anciens Combattants Canada qui se trouvent au Canada. Ce projet plurianuel a débuté en 2004, et d'ici la fin de 2005, toutes les tombes des anciens combattants du Québec auront été enregistrées dans le système ainsi que 80 p. 100 de celles du Nouveau-Brunswick et de l'Île-du-Prince-Édouard.

Le Portail commun des aînés du Canada (PCAC) est un modèle de prestation des services unique qui permet à chaque membre de maintenir sa propre présence Web. Au même moment, le réseau permet de visualiser les programmes et les services financiers par les trois ordres de gouvernement. Les membres s'engagent à appliquer des normes techniques, des normes sur la gestion du contenu et sur les activités afin de veiller à ce que l'information soit présentée de manière uniforme, fiable et qu'elle soit à jour. Le Really Simple Software (RSS) a été mis à l'essai avec succès dans la ville de Windsor afin de démontrer par quels moyens les sites Web membres du PCAC peuvent obtenir de l'information des autres sites Web membres et en envoyer. La mise en œuvre de cet outil technique se fera au cours de l'été et de l'automne 2005.

Les fonds du CILD ont permis la préparation d'une stratégie nationale sur le PCAC qui facilite l'avènement d'un réseau de prestation des services intégrés à canaux multiples pour les Canadiens.

Les initiatives du Gouvernement en direct n'auraient pu voir le jour sans les efforts de collaboration des nombreux partenaires qui ont épousé la vision, notamment les ministères et les organismes fédéraux, les gouvernements provinciaux, les municipalités, les organisations bénévoles comme la Légion royale canadienne et le secteur privé.

Le Tribunal a renforcé ses capacités de gestion dans les secteurs de l'orientation stratégique, des résultats et du rendement et de la gestion du risque. Des améliorations au chapitre de la planification, de la mesure et de l'analyse de la charge de travail, de la capacité et du rendement ont appuyé les décisions opérationnelles. Un atelier sur l'évaluation du risque a permis de faire mieux comprendre aux employés et aux membres les facteurs susceptibles d'influer sur la capacité du Tribunal de s'acquitter de son mandat. Cette connaissance a consolidé l'intégration de la gestion du risque dans les activités quotidiennes du Tribunal. Ces efforts contribuent tous à l'engagement pris par le Tribunal à l'égard de la transparence et de la responsabilité dans ses programmes.

### Gouvernement en direct

Dans le *discours du Trône de 1999*, le gouvernement du Canada s'est engagé à « être connu dans le monde entier comme le meilleur gouvernement le mieux branché avec ses citoyens ». Les Canadiens et les Canadiennes allaient ainsi avoir accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent. Sur une période de six ans se terminant en 2005, ACC et tous les autres ministères fédéraux ont décidé d'offrir aux particuliers et aux entreprises leurs principaux services par Internet. Les organisations ont par le fait même entrepris de mieux intégrer leurs programmes et leurs services de façon à en simplifier l'accès aux citoyens. À Anciens Combattants, nous attachons une importance particulière à cet engagement et, pour la première fois dans notre histoire, les visites au site Web dépassent le nombre d'appels téléphoniques.

Nous avons poursuivi nos progrès dans trois secteurs d'intérêts. Le premier secteur concerne la disponibilité des services et des renseignements électroniques d'Anciens Combattants Canada pour ce qui a trait à ses pensions et à ses allocations ainsi qu'à ses programmes de soins de santé grâce à la mise en œuvre de l'évaluation du Projet de services de prestations et de soins de santé en direct. Le deuxième secteur se rapporte à la commémoration en direct de celles et de ceux qui ont servi le Canada avec honneur. Le troisième secteur porte sur l'amélioration de l'accès à une information fiable et à jour provenant de tous les ordres de gouvernement pour les aînés, leurs familles et les dispensateurs de soins par la création du site Web Info-aînés Canada et sa connexion au Réseau du Portail commun des aînés.

Cette année, ACC a appliqué les résultats de l'évaluation du Projet de services de prestations et de soins de santé en direct au personnel infirmier du Ministère, au personnel infirmier contractuel et aux thérapeutes professionnels. En outre, le Ministère a mis en œuvre les Demandes de pension d'invalidité en direct pour les clients connus. Ce processus de traitement des demandes et les Renseignements sur le traitement des demandes des clients sont fournis par l'intermédiaire des services de sécurité et d'authentification de la Voie de communication protégée du gouvernement du Canada.

*Services d'information et de technologie*

Avec la croissance rapide des services en ligne, les Canadiens doivent pouvoir compter sur une technologie de l'information sûre et efficace. Nous devons continuer d'améliorer notre technologie de l'information afin d'accroître l'accès à l'information des Canadiens. La demande accrue associée à tous les modes de technologie (Internet, téléphone, courrier, communication en personne) comporte bon nombre de défis. Nous continuons d'assurer une planification, une consultation et une formation adéquates afin d'assurer l'intégrité et la rentabilité de notre capacité en ligne.

*Communications*

Les communications font partie intégrante de toutes les composantes du Portefeuille, et il est primordial de répondre aux obligations externes et internes à cet égard. Notre Direction générale des communications est chargée de veiller aux besoins en matière de communications des membres du personnel, des clients, des groupes d'intervenants et du public en général. Le partage de l'information bien coordonnée et bien gérée fait en sorte qu'Anciens Combattants Canada continue d'assumer ses obligations envers les clients et les Canadiens.

*Modernisation de la fonction de contrôle/Cadre de responsabilisation de gestion**Le Ministère*

ACC met en application un Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) qui englobe les principes de la Modernisation de la fonction de contrôle et qui s'appuie sur ces derniers. Ce Cadre définira et précisera les attentes de la saine gestion, évaluera le rendement de la gestion ministérielle et intégrera les cadres existants comme la Modernisation des ressources humaines, les initiatives d'amélioration des services, les Codes de valeur et d'éthique de la fonction publique et la gestion intégrée des risques. Anciens Combattants Canada démontrera l'engagement pris envers l'excellence des services fournis à l'ensemble des Canadiens en prenant des mesures pour renforcer ses processus de gestion des ressources et de prise de décisions. Au cours de l'exercice, ACC a réalisé des progrès dans le cadre de deux des initiatives liées au CRG. Le premier projet, qui portait sur la gestion du changement, la formation et le recrutement, a donné lieu à la mise en œuvre d'une stratégie de formation. Cette stratégie appuiera l'acquisition de nouvelles aptitudes nécessaires pour la mise en application de la nouvelle Charte des anciens combattants. Deuxièmement, ACC a préparé un plan de vérification et d'évaluation fondé sur les risques en février 2005.

**Résultats immédiats**

Offrir des services de soutien aux principales activités dans les secteurs des finances, des ressources humaines, des ressources matérielles, de l'accès à l'information et à la technologie, des communications, de la sécurité et de la gestion de l'information.

**Priorités**

Aligner notre plan stratégique des ressources humaines afin de soutenir les objectifs de l'organisation et les aspirations des membres du personnel.

Faire progresser le développement de notre capacité de gestion de l'information et des technologies de l'information en vue d'améliorer les services, d'accroître l'efficacité organisationnelle et de poursuivre les objectifs du Gouvernement en direct.

**Réalisations en matière de rendement*****Plan stratégique de gestion des ressources humaines 2002-2007***

Le plan stratégique de gestion des ressources humaines, une mesure quinquennale, fournit un cadre pour la gestion stratégique des ressources humaines. Il vise deux objectifs principaux : l'intégrité de nos programmes et l'amélioration des services ainsi que l'efficacité organisationnelle. Il comprend également dix priorités à mettre en pratique. Pour atteindre ces objectifs, il faut affecter aux programmes les ressources compétentes, des personnes qui auront les aptitudes et les connaissances requises pour s'acquitter de leurs responsabilités. La réussite de l'organisation est tributaire des gens qui travaillent à ACC, et des mesures qui sont prises pour maintenir et perfectionner leurs talents et les préparer à relever les défis démographiques de l'avenir.

***Cadre de prestation intégrée des services – Services ministériels (CPS-SM)***

Le 9 décembre 2004, le Cadre de prestation intégrée des services – Services ministériels (CPS-SM) voyait le jour. Ce Cadre vise à moderniser la prestation des services ministériels. L'un des premiers objectifs du Cadre est d'adapter la prestation des services ministériels liés aux finances, aux ressources humaines, à la technologie de l'information, à la gestion de l'information et à l'administration, de manière à appuyer les équipes pluridisciplinaires des services aux clients et des centres d'expertise de la Section des SAC. Le Cadre aligne également les activités sur celles des Services ministériels afin de pouvoir mieux s'adapter aux besoins du Ministère et du gouvernement du Canada. On s'attend à ce que cette initiative permette une plus grande efficacité et que les ressources ainsi libérées puissent être affectées au service à la clientèle.



Administration ministérielle

Résultat stratégique

Les activités d'administration ministérielle mettent l'accent sur l'amélioration du service et l'efficacité organisationnelle grâce à la gestion stratégique de notre personnel, l'amélioration des communications, un plus grand recours aux technologies et une participation accrue à l'élaboration de la politique nationale dans des domaines qui sont directement liés au bien-être ainsi qu'à la reconnaissance de nos anciens combattants et de nos autres clients.

Dépenses prévues (du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2005) : 59,5 millions de dollars

Autorisations totales enregistrées : 67,4 millions de dollars

Dépenses réelles 2004-2005 : 66,8 millions de dollars

ETP : 605

Les intentions du Ministère et leur importance pour les Canadiens

La gestion efficace et efficiente de nos activités internes contribue grandement à l'excellence du service offert à nos anciens combattants et à nos autres clients. Le Portefeuille s'appuie sur les activités et les priorités de l'Administration ministérielle afin de veiller à la gestion, à la protection et à l'affectation des ressources. Au sein du portefeuille, des services d'appui sont fournis dans les secteurs des finances, des ressources humaines, des ressources matérielles, de l'accès à l'information et à la technologie, des communications, de la sécurité et de la gestion de l'information. Nos membres du personnel devons nous concentrer sur la réalisation, c'est pourquoi nous ne devons ménager aucun effort pour les soutenir dans leurs activités quotidiennes. Pour ce faire, nous leur offrons la formation et le matériel dont ils ont besoin pour accomplir leur travail, nous leur communiquons l'information dont ils ont besoin pour trouver un équilibre entre leur vie familiale et professionnelle, pour permettre leur épanouissement professionnel et pour régler les conflits auxquels ils peuvent faire face. Nos divers plans stratégiques aident nos employés à gérer leur orientation future et à en assurer le suivi. Les objectifs des initiatives à l'échelle du gouvernement du Canada fournissent également conseils et orientation.

Résultats attendus

Résultats intermédiaires

Assurer l'utilisation efficace et efficiente ainsi que la protection des ressources du Portefeuille (financières, humaines, matérielles et technologiques de l'information).



Site Web



Le Canada se souvient

- Livres du Souvenir;
- Mémorial virtuel de guerre du Canada;
- Histoire;
- Monuments;
- Collections et registres;
- Quoi de neuf.

[http://www.vac-acc.gc.ca/remembers\\_tf/](http://www.vac-acc.gc.ca/remembers_tf/)

Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens des champs de bataille

- Monuments commémoratifs de la Première Guerre mondiale en Europe;
- Vimy version interactive;
- Remise en état des lieux commémoratifs canadiens;
- Restauration et remise en état du Monument commémoratif du Canada à Vimy;

[http://www.vac-acc.gc.ca/remembers\\_tf/sub.cfm?source=Memorials/cbmr](http://www.vac-acc.gc.ca/remembers_tf/sub.cfm?source=Memorials/cbmr)

Les jeunes et les éducateurs

- Activités;
- Faire de la recherche;
- Activités amusantes;
- Multi-Médias;
- Programme de guides étudiants;
- Ressources-enseignants;
- Vous travaillez sur un projet?

[http://www.vac-acc.gc.ca/youth\\_tf/](http://www.vac-acc.gc.ca/youth_tf/)

dollars, comprennent la réparation, la restauration et la réfection de monuments commémoratifs (dont la moyenne d'âge est de 75 ans) - dont les plus importants Monument commémoratif du Canada à Vimy, la réfection de onze petits monuments commémoratifs, la conservation des champs de bataille et la gestion de la forêt à Vimy à Beaumont-Hamel et une investigation des éléments souterrains à ces deux emplacements. L'important contrat de construction a été accordé le 7 octobre 2004. Les travaux de réfection sur le Monument du Canada à Vimy ont débuté le 1<sup>er</sup> décembre 2004 et ils seront terminés d'ici le 31 décembre 2006. La date d'achèvement des travaux, initialement prévue en juillet 2006, a été repoussée en raison de retards dans les travaux de réfection du Monument du Canada à Vimy survenus en 2004.

Les travaux de conservation des champs de bataille de Vimy et Beaumont-Hamel avancent bien; on prévoit qu'ils prendront fin en décembre 2006. Près de 80 p. 100 de tous les champs de bataille de la Première Guerre mondiale sont concentrés en ces lieux. Compte tenu du grand attrait qu'ils présentent et du nombre croissant de visiteurs qui s'y rendent chaque année, ces lieux fragiles sont sensibles aux dégâts et à l'usure. Comme ces lieux comprennent des réseaux étendus de galeries, de passages et d'abris souterrains, ACC a mené en mars 2004 une investigation des éléments souterrains. En raison de la nature et de la complexité des résultats de l'investigation, on a recommandé la mise en œuvre d'un programme de surveillance des éléments souterrains. Une évaluation du programme de surveillance aidera à établir l'approche à long terme à adopter pour réduire les risques associés à ces éléments souterrains.

La remise en état et la restauration des autres petits monuments commémoratifs en sont à diverses étapes d'achèvement. Dans toutes les composantes du projet, les activités respectent le budget et elles devraient être terminées, comme prévu, d'ici décembre 2006.

ACC a continué de recourir aux médias électroniques pour communiquer au public de l'information historique sur les Canadiens morts à la guerre. Le site Web du Mémorial virtuel de guerre du Canada (MVGC) contient un répertoire sur les tombes et les monuments commémoratifs de plus de 116 000 Canadiens. Par l'intermédiaire de la préservation de photos, de cartes postales, de lettres et de souvenirs personnels, le Mémorial vise à reconnaître et à préserver le souvenir des réalisations et des sacrifices qu'ont consentis ceux et celles qui ont servi le Canada afin de protéger la liberté. Entre le 1<sup>er</sup> avril 2004 et le 31 mars 2005, 216 314 personnes ont consulté le site du MVGC. Pendant la même période, ACC a ajouté de l'information sur 1 197 Canadiens, il a mis à jour 3 019 inscriptions et il a publié 9 746 images dans le MVGC.

En 2004, ACC a lancé un outil de recherche de vidéos dans Internet : il s'agit du projet Des héros se racontent. Cette page Web constitue une source d'information inestimable; on y trouve des récits personnels de plus de 800 anciens combattants de partout au pays qui ont combattu dans des conflits et des guerres du xx<sup>e</sup> siècle. Les utilisateurs peuvent rechercher, en utilisant des listes déroulantes, des capsules documentaires portant sur les guerres, les campagnes, les branches militaires, les unités/navires et les professions militaires. Ils peuvent également faire une recherche selon le nom de famille ou le prénom des anciens combattants ou faire une recherche par mots-clés dans tous les documents. À partir de ces résultats de recherche, les utilisateurs peuvent visualiser des capsules documentaires précises.

### *Septième Livre du Souvenir*

La Chapelle du Souvenir de la Tour de la Paix compte six Livres du Souvenir. Le noms de celles et de ceux qui sont morts en servant le Canada sont inscrits dans ces livres. Depuis 2003-2004, ACC en est à concevoir un septième Livre du Souvenir qui vise à rendre hommage aux hommes et aux femmes qui ont péri au cours de leur service au Canada ou pendant qu'ils étaient déployés à l'étranger. Intitulé *Au service du Canada*, ce livre est entièrement consacré aux femmes et aux hommes valeureux, membres des Forces, qui ont donné leur vie au service du Canada depuis octobre 1947, autres que ceux qui ont été honorés dans le Livre du Souvenir - Guerre de Corée. Pendant la Semaine des anciens combattants 2005, le septième Livre pourra être consulté sur la colline du Parlement et il sera affiché dans le site Web d'ACC. La publication de ce Livre n'aurait pu se concrétiser sans le partenariat continu entre ACC et le MDN ainsi que l'appui de nombreuses organisations d'anciens combattants.

### *Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens des champs de bataille*

Le Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens des champs de bataille poursuit la réparation et la restauration des monuments commémoratifs canadiens des champs de bataille de la Première Guerre mondiale, en France et en Belgique. Ces travaux de restauration, un projet quinquennal évalué à 30 millions de

L'un des enjeux au Québec, le projet englobe le cimetière des anciens combattants Colombie-Britannique, et le cimetière Royal Hills à l'Île-du-Prince-Édouard. Le projet comprend la création d'une base de données distincte sur le suivi des pierres tombales qui, une fois prête, permettra à la population canadienne d'accéder à des renseignements sur les anciens combattants qui ont été inhumés au Canada.

### Capsules documentaires

ACC s'est associée à Patrimoine canadien et à la Fondation Historica pour produire, en français et en anglais, huit *Minutes du patrimoine* en l'honneur de l'histoire militaire du Canada : *Johnny Lombrard* (pour l'Île du Prince-Édouard), *Johnny Lombrard* (le front intérieur, le retour des soldats), *Johnny Lombrard* (le héros autochtone de la Seconde Guerre mondiale et de la guerre de Corée), *Vinny Ridge* (Première Guerre mondiale), *Andrzej Mianowski* (avec un lien au monument aux Valeureux), *Alona Parsons* (la libération de la Hollande), *Hong Kong* (Seconde Guerre mondiale) et *Almilton de la paix* (par nos militaires). Les *Minutes du patrimoine* sont diffusées à l'échelle nationale par l'entremise d'un réseau de plus de 50 stations de télévision.

ACC a établi un partenariat avec l'Institut Dominion en vue de la réalisation d'une série d'activités dans le cadre du « Projet Mémoire » liées à la commémoration du 60<sup>e</sup> anniversaire de la campagne d'Italie et de la libération de la Hollande. Un certain nombre d'activités ont eu lieu en 2004-2005. À titre d'exemple, les bénévoles du « Projet Mémoire » ont effectué 1 000 visites auxquelles ont pris part environ 100 000 jeunes. Les anciens combattants ont raconté leurs histoires personnelles et ils ont renseigné les jeunes sur le rôle du Canada dans la campagne d'Italie et la libération de la Hollande pendant la Seconde Guerre mondiale. Dans huit grandes villes du pays, on a offert des séances de formation aux anciens combattants et aux militantes désirent s'impliquer bénévolement dans le « Projet Mémoire ». Un concours d'histoires bilingues pour les élèves a été organisé et la personne gagnante a reçu un prix. Ces activités ont permis de sensibiliser la jeunesse d'aujourd'hui aux réalités de la guerre. Elles ont également permis de faire participer les anciens combattants et les jeunes à des activités locales, et d'appuyer le mandat d'ACC visant à perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices qu'ont consentis les anciens combattants canadiens.

ACC a bâti un partenariat distinct avec l'Institut Dominion afin d'élaborer et de mettre en œuvre une campagne de presse axée sur des entrevues avec quatorze Canadiens bien connus, dont M<sup>lle</sup> Farley Mowat et Mike Myers, qui ont fait part de leurs réflexions sur le sens du souvenir dans le contexte de l'Année de l'ancien combattant. Ces entrevues ont fait l'objet de profils dans les publications de la chaîne de quotidiens *Can West Global* pendant deux périodes de sept semaines, à raison d'un article par semaine pour un total de quatorze articles. Chaque entrevue était accompagnée d'une photo de la personne interviewée et fournissait de l'information sur les dates importantes dans l'histoire tout en proposant des activités ainsi que divers événements organisés par ACC et d'autres organisations dans le cadre de l'Année de l'ancien combattant.



En plus de concevoir une nouvelle stratégie d'apprentissage sur les activités outre-mer, ACC cherche à créer une série de petits modules d'apprentissage afin de relever les troupes d'apprentissage générales.

En reconnaissance des Forces canadiennes, ACC préparera bientôt une série de douze feuilles d'information publique des Forces canadiennes qui porteront sur divers efforts de paix des FC dans le monde. Les quatre feuilles d'information publique suivantes ont été distribuées au printemps 2005 : *Les visages de la paix : les anciens combattants des Forces canadiennes, Les Forces canadiennes sur le plateau du Golan en Syrie, Les Forces canadiennes à Chypre et Les Forces canadiennes en Egypte*. En outre, un nouveau site Web des FC a été conçu et il sera lancé en 2005. Il renferme diverses ressources afin de faire connaître au public les réalisations des militaires au cours des 50 dernières années et les sacrifices qu'ils ont consentis. On y trouve notamment les feuilles d'information publique des FC, une galerie de photos, des activités d'apprentissage et un mur commémoratif des FC.

Dans un effort de communiquer de l'information aux Canadiens sur des sujets de commémoration, ACC a répondu aux demandes de renseignements suivantes pendant l'exercice 2004-2005 : 1 001 correspondances, 323 courriels et 8 036 appels à des numéros sans frais.

#### *Entretien des monuments, des pierres tombales et des artefacts*

ACC a poursuivi son partenariat avec le Fonds du souvenir (FS) afin d'offrir de l'aide relative aux funérailles, à l'inhumation et aux pierres tombales aux anciens combattants et ainsi d'honorer ceux qui ont péri au cours de leur service pour le Canada. En tout, 2 520 demandes de funérailles et d'inhumation ont été approuvées. Par ailleurs, le travail de consolidation du *Règlement sur l'inhumation des anciens combattants* et du FS se poursuit.

ACC assure l'entretien des pierres tombales et des monuments commémoratifs à l'extérieur du Canada par l'entremise de l'Agence canadienne de la *Commonwealth War Graves Commission*. Quelque 112 000 Canadiens morts à la guerre reposent dans plus de 80 pays, et on trouve plus de 350 000 pierres tombales d'anciens combattants dans environ 15 000 cimetières au Canada.

En mai 2004, ACC et la *Commonwealth War Graves Commission* ont lancé un projet pilote visant la création d'un répertoire de pierres tombales afin de localiser toutes les pierres tombales des anciens combattants dans la province du Québec. Plus tard, ce répertoire sera élargi pour y inclure toutes les pierres tombales des anciens combattants au Canada. Le système de suivi permet de recueillir de l'information sur l'entretien des pierres tombales et sur la concession. Au cours de l'exercice 2004-2005, 9 342 pierres tombales et 3 025 cimetières ont été ajoutés au répertoire.



## Flambeau du Souvenir

En 2004-2005, ACC a placé les jeunes au cœur de ses activités et de ses cérémonies de commémoration outre-mer, reconnaissant ainsi que l'avenir de la commémoration repose sur la jeunesse canadienne. Si les générations futures doivent reprendre le flambeau du Souvenir, il est alors impératif que les jeunes d'aujourd'hui soient engagés dans le plus grand nombre possible d'activités liées à la commémoration afin de veiller à ce qu'ils possèdent une compréhension totale et durable du legs de la population des anciens combattants du Canada. Il faudra également élaborer une stratégie d'apprentissage exhaustive pour s'assurer que les jeunes sont bien outillés pour reprendre le flambeau.

Possibilités d'apprentissage et matériel pédagogique

ACC a réussi à toucher les jeunes du pays au moyen d'approches novatrices et créatives, comme des modules d'enseignement en direct sur la commémoration, divers outils d'apprentissage et des troussees pédagogiques multimédias. En 2004, plus de 21 000 troussees d'apprentissage de la Semaine des anciens combattants ont été envoyées dans les écoles canadiennes. En outre, les jeunes ont participé à deux activités de commémoration outre-mer, après quoi ils ont assumé leur nouveau rôle de jeunes ambassadeurs dans leur collectivité.

ACC s'est associée à Rencontres du Canada pour présenter une semaine thématique « Le Canada se souvient » en novembre de chaque année. Cette semaine interactive vise à faire participer les jeunes à des débats sur l'épanouissement de notre pays, les valeurs que les Canadiens ont à cœur, la nature du conflit et de la paix et les contributions du Canada sur la scène mondiale, tant hier qu'aujourd'hui. ACC a également établi un partenariat avec Scouts Canada, et le 22 mars 2005 ils ont lancé un insigne d'appréciation que remettront les Louveteaux, les Scouts et les Pionniers aux anciens combattants de leur collectivité.

Notre Programme de guides étudiants en France permet aux étudiants canadiens de travailler pendant quatre mois, comme guides au Mémorial commémoratif du Canada, à Vimy et au Mémorial terre-neuvien de Beaumont-Hamel, en France. Quelque 40 étudiants ont travaillé comme guides en 2004-2005.

ACC travaille actuellement à la recriture et à la publication de ses dix-sept publications de base. Les sept publications suivantes ont été diffusées au début de 2005 :

*Canada Belgique, Canada-Pays Bas, L'Escout, Les Canadiens à Hong Kong, Soldats autochtones - terres étrangères, Le Raid de Dapéc, 1942 et Une journée pour se souvenir. Les quatre livrets suivants seront disponibles au début de l'automne : La bataille du golfe du Saint-Laurent, La bataille de l'Atlantique, Vaillance en mer et Infirmeries militaires. Les six autres livrets devraient être prêts à l'hiver 2005-2006.*

ACC a dirigé la planification à l'échelle du gouvernement de l'Année de l'ancien combattant. Il a octroyé des fonds à d'autres ministères et organismes fédéraux pour leur permettre d'inciter les Canadiens et les Canadiennes à participer aux activités de cette année spéciale et pour veiller à ce que tous les Canadiens et les Canadiennes soient au courant des sacrifices consentis par les anciens combattants pour faire du Canada le pays dans lequel nous vivons aujourd'hui. Un vaste éventail de matériel publicitaire a été préparé comme des épinglettes, des bannières à utiliser pour les défilés, des vidéos, des bannières rétractables, des affiches et des dépliantes et il a été distribué à l'échelle nationale. En partenariat avec la Commission de la capitale nationale, une bannière spéciale a été préparée pour commémorer l'Année de l'ancien combattant.

ACC continue de faire preuve de leadership pour faire participer les collectivités au moyen de partenariats et en organisant des cérémonies et des activités nationales et internationales d'envergure qui reconnaissent et perpétuent le souvenir des Canadiens morts à la guerre et des anciens combattants. Le programme Le Canada se souvient attire la participation de nombreux Canadiens et Canadiennes et de nombreuses collectivités canadiennes à des activités de commémoration, en offrant une contribution modeste aux groupes et aux organisations sans but lucratif. Cette année, ACC a mené trois activités outre-mer - le 60<sup>e</sup> anniversaire du jour J et de la bataille de Normandie, le 60<sup>e</sup> anniversaire de la campagne d'Italie et le 60<sup>e</sup> anniversaire de la libération de la Belgique. Les délégations officielles compaient 121 délégués et représentants d'anciens combattants des principales organisations d'anciens combattants et 26 jeunes représentant chaque province et territoire. ACC a voulu attirer davantage de Canadiens et de Canadiennes en tenant une activité d'importance dans chaque province et territoire et une autre à Ottawa pour commémorer le 60<sup>e</sup> anniversaire du jour J.

Le Semaine des anciens combattants continue de constituer l'un des points saillants des activités annuelles de commémoration en reconnaissance des anciens combattants. De nombreuses activités ont eu lieu dans les quatre coins du pays. Le thème de 2004, « Le Canada se souvient de la campagne d'Italie », rendait hommage à tous les anciens combattants, et tout particulièrement à ceux qui ont servi le Canada pendant la campagne d'Italie.

## Subventions

Le 12 mai 2004, ACC annonçait une subvention de voyage de 1 000 \$ aux anciens combattants admissibles qui retournaient en Normandie en juin 2004. La même somme d'argent a été offerte aux anciens combattants qui retournaient en Italie en octobre et en novembre 2004. Des subventions de voyage ont été versées à 360 anciens combattants qui se sont rendus en France et à 83 anciens combattants qui sont partis vers l'Italie. En décembre 2004, ACC a annoncé que la subvention de voyage de 1 000 \$ sera accessible aux anciens combattants admissibles qui retourneraient aux Pays-Bas en mai 2005.

sautes qu'ils ont consentis.

## Résultats attendus

### Résultats intermédiaires

Préserver le souvenir de nos anciens combattants en commémorant et en rendant hommage à ceux qui ont fièrement servi leur pays en temps de conflit et de paix.

### Résultats immédiats

Perpétuer les réalisations et les sacrifices des anciens combattants canadiens ainsi que leur souvenir dans la mémoire de tous les Canadiens.

Contribuer à la connaissance et à la compréhension par le public de l'importance historique de ces réalisations ainsi que de leur contribution au développement du Canada comme pays.

## Priorités

Jouer un rôle directeur de premier plan en matière de programmation des activités commémoratives, grâce à des partenariats efficaces.

## Réalisations en matière de rendement

### *Année de l'ancien combattant*

En novembre 2004, l'honorable Albina Guarnieri, ministre des Anciens Combattants (la ministre), a déclaré l'année 2005 l'Année de l'ancien combattant. Cette année toute spéciale permet aux Canadiens et aux Canadiennes de témoigner leur gratitude aux anciens combattants, de raconter l'histoire des anciens combattants, de comprendre les contributions et le courage des Canadiens et des Canadiennes en temps de conflit et de paix et d'inciter les jeunes et les autres Canadiens à prendre part aux activités de commémoration. Le 14 décembre 2004, la ministre a donné le coup d'envoi à l'Année de l'ancien combattant sur la colline du Parlement. Le 18 janvier 2005, elle a lancé l'Année de l'ancien combattant à Halifax, en Nouvelle-Écosse. Pour souligner cette occasion, une grande toile murale illustrant des scènes du temps de la guerre et du maintien de la paix (peintes par un réfugié du Kosovo, Zeqirja Rexhepi) a été dévoilée. Parmi les invités, on comptait des anciens combattants, leurs familles, des jeunes et des représentants de groupes militaires et des groupes d'anciens combattants de la région de l'Atlantique. Le 22 mars 2005, la ministre et M. Mike Scott, commissaire national de Scouts Canada, ont lancé le programme Invitation au souvenir. En 2005, les Scouts un peu partout au pays remèteront à 150 000 anciens combattants des insignes pour les remercier de tous les



## Programme Le Canada se souvient

## Résultat stratégique

Sensibiliser le public aux réalisations et aux sacrifices des Canadiens et des Canadiennes qui se sont battus pour défendre la liberté, et lui faire prendre conscience de l'importance historique de ces réalisations pour l'épanouissement du Canada en tant que nation.

Dépenses prévues (du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2005) : 51,6 millions de dollars

Autorisations totales enregistrées : 54,1 millions de dollars

Dépenses réelles 2004-2005 : 48,0 millions de dollars

ETP : 106

## Les intentions du Ministère et leur importance pour les Canadiens

Le programme Le Canada se souvient s'efforce de préserver le souvenir de nos anciens combattants en commémorant et en honorant ceux qui ont fièrement servi leur pays en temps de conflit et de paix. Il vise notamment à amener les collectivités à participer aux activités commémoratives et à favoriser une compréhension de l'importance de la contribution des anciens combattants à la vie au Canada aujourd'hui. En l'honneur de tous les anciens combattants, le gouvernement du Canada a déclaré 2005 l'Année de l'ancien combattant.

Anciens Combattants Canada s'acquitte de son mandat de commémoration au moyen de l'exécution du programme Le Canada se souvient, qui vise à perpétuer le souvenir des réalisations de ceux qui ont servi le Canada en temps de guerre, de conflit militaire et de paix, des sacrifices consentis par ceux-ci et à promouvoir la compréhension de l'importance de ces efforts dans la vie des Canadiens et Canadiennes aujourd'hui. Cela se fait par l'entretien des monuments commémoratifs et des cimetières du gouvernement du Canada, par la prestation de services funéraires et d'inhumation, par l'organisation de cérémonies et d'activités nationales et internationales, d'activités d'apprentissage, par la préparation de matériel pédagogique et par l'information du public.

Nos résultats stratégiques relatifs au programme Le Canada se souvient sont conformes au résultat du gouvernement du Canada - Culture et patrimoine canadiens dynamiques - dans le Rapport sur le rendement du Canada de 2005 ([http://www.tbcs.gc.ca/rapport\\_gouvern/05/cp-rc\\_e.asp](http://www.tbcs.gc.ca/rapport_gouvern/05/cp-rc_e.asp)).



l'automne 2004. La première, une Procédure relative au service à la clientèle, réclamait davantage de contacts avec les clients, soit par téléphone, en personne ou par écrit. Cette Procédure veille à ce que les clients comprennent mieux le processus de recours et qu'ils sachent où en est le traitement de leur demande. La deuxième réforme consistait en la préparation et la distribution de trois feuilles de renseignements; une pour informer les clients sur le mandat du Bureau, et les deux autres pour fournir des détails sur ce que peuvent comporter les audiences de révision et d'appel.

Pendant six mois à partir d'avril 2004, un processus de gestion des cas a été mis à l'essai au Bureau de district d'Halifax du Bureau. Ce projet pilote visait à établir s'il était possible d'accélérer le traitement de certains cas, éliminant ainsi le besoin de tenir une audience officielle. Cette façon de faire permettrait d'épargner du temps et de l'argent dans le processus de recours. À la fin du projet pilote, nous avons découvert que seul un petit nombre de cas pouvaient faire l'objet d'un traitement accéléré. De concert avec le Tribunal, il a été décidé de ne pas utiliser le projet de gestion des cas comme un nouveau processus de travail au Bureau pour le moment.

En raison de l'augmentation du nombre de cas reçus par le Bureau, et compte tenu du besoin de se concentrer sur la modernisation des programmes, le Bureau a décidé de ne pas accroître sa visibilité dans d'autres endroits des FC. Les ressources qui devaient être affectées à cette initiative ont été confiées au traitement de la charge de travail.

Pour faire fond sur la relation avec la GRC, les membres du personnel du Bureau au pays étaient disponibles pour présenter des exposés aux auditoires de la GRC concernant les services et les avantages offerts par ACC, surtout en ce qui a trait au processus des pensions et aux possibilités de recours qui existent.



Site Web

#### Bureau des services juridiques des pensions

- Le rôle du Bureau des services juridiques des pensions;
- Le processus de révision et d'appel;
- Pour communiquer avec le Bureau.

<http://www.vac-acc.gc.ca/generel/fs/sub.cfm?source=departement/organization/bpa1>

**Résultats attendus***Résultats intermédiaires*

Offrir gratuitement des services de consultation, d'aide et de représentation aux personnes qui sont insatisfaites des décisions rendues par Anciens Combattants Canada en ce qui a trait à leur demande d'admissibilité au droit à pension ou à toute évaluation liée à une affectation ouvrant droit à pension.

*Résultats immédiats*

Aider les clients à préparer les demandes relatives aux révisions ou aux appels et prendre les mesures nécessaires pour que les requérants et les pensionnés soient représentés par un conseiller en régimes de pensions lors des audiences de révision ou d'appel.

**Priorités**

Améliorer et élargir les critères d'admissibilité aux services pour les ex-militaires et les militaires.

Former des partenariats en vue de servir la GRC et les civils admissibles.

**Réalisations en matière de rendement**

Au cours de la période visée par le présent rapport, il y a eu de grands changements à AC en ce qui a trait à la modernisation des programmes offerts aux clients, ce qui a eu des incidences directes sur les priorités du Bureau. En outre, le nombre de demandes de pension a continué d'augmenter, et par le fait même, le nombre de clients se présentant au Bureau pour discuter des procédures de recours a lui aussi augmenté. Ces facteurs ont eu des incidences sur les plans et les priorités du Bureau.

À l'automne 2004, un mécanisme de rétroaction pour les clients a été instauré. Chaque client qui était représenté à une audience de révision ou d'appel au Tribunal pouvait remplir un questionnaire immédiatement après l'audience. Ce questionnaire visait à recueillir de la rétroaction sur les services offerts par les employés du Bureau, en vue d'apporter des améliorations, au besoin. Des 2 010 questionnaires reçus, les clients ont dit dans 94 p. 100 des cas être « satisfaits » ou « très satisfaits » de l'ensemble des services fournis par le Bureau. Il convient de noter que les clients ont également répondu dans une proportion de 94 p. 100 qu'ils étaient satisfaits de la représentation des avocats du Bureau.

En plus du questionnaire sur la rétroaction des clients, deux réformes ont été introduites auprès des membres du personnel du Bureau, et elles ont été mises en œuvre au début de

## Programme de défense des intérêts des clients en matière de pension

## Résultat stratégique

Les droits des anciens combattants sont protégés grâce à une représentation juridique et professionnelle dans le cadre de décisions d'appel concernant les pensions et les allocations.

Dépenses prévues (du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2005) : 8,9 millions de dollars  
Autorisations totales enregistrées : 8,9 millions de dollars  
Dépenses réelles 2004-2005 : 8,7 millions de dollars

ETP : 85

## Les intentions du Ministère et leur importance pour les Canadiens

Le Bureau de services juridiques des pensions (le Bureau) comprend quatorze bureaux de district à travers le Canada et une Administration centrale, à Charlottetown. Le Bureau est chargé de fournir des avis et du counseling aux clients qui ne comprennent pas bien certains aspects de la décision rendue par Anciens Combattants Canada à l'égard de leur demande de pension. Les avocats et les assistants juridiques du Bureau travaillent ensemble pour aider les clients à décider de la meilleure démarche à entreprendre. Les services du Bureau sont offerts gratuitement. Le Bureau peut notamment demander l'examen d'un cas par un arbitre des pensions, représenter un client devant le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) ou conseiller le client de ne pas entreprendre de démarche. Des clients qui comparaissent devant le Tribunal, environ 95 p. 100 sont représentés par le Bureau. Les autres 5 p. 100 sont représentés par un agent de la LRC, une organisation d'anciens combattants ou un avocat de pratique privée. Les clients peuvent également choisir de se représenter eux-mêmes.

Compte tenu de leur expérience de défenseurs des intérêts dans le domaine des pensions, les employés du Bureau sont considérés comme étant des spécialistes dans le domaine des demandes de pensions d'invalidité. Cette expertise permet au Bureau d'offrir de l'information et de l'éducation dans le cadre de programmes de sensibilisation pour les clients éventuels et de donner des ateliers aux membres actifs et aux anciens membres des FC, de la GRC et des organisations d'anciens combattants.

Les résultats stratégiques relatifs au Programme de défense des intérêts des clients en matière de pension sont conformes au résultat du gouvernement du Canada - La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens - dans le Rapport sur le rendement du Canada de 2005 ([http://www.tbs-sct.gc.ca/rapport/gouvrv/05/cp-rc\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rapport/gouvrv/05/cp-rc_e.asp))

	Sites Web
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le deuil;</li> <li>■ Activités des Forces canadiennes;</li> <li>■ Contactez-nous</li> <li>■ Pays étrangers;</li> <li>■ Promotion de la santé;</li> <li>■ Médailles et décorations;</li> <li>■ Services aux anciens combattants;</li> <li>■ Quoi de neuf.</li> </ul>
<a href="http://www.vac-acc.gc.ca/clients">http://www.vac-acc.gc.ca/clients</a>	<b>Fournisseurs et professionnels</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Soins aux dispensateurs de soins;</li> <li>■ Approche pour un service axé sur le client;</li> <li>■ Pensions d'invalidité;</li> <li>■ Information aux dispensateurs de soins de santé;</li> <li>■ Recherche;</li> <li>■ Quoi de neuf.</li> </ul>	<a href="http://www.vac-acc.gc.ca/providers">http://www.vac-acc.gc.ca/providers</a>
<b>Hôpital Sainte-Anne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les publications de nos chercheurs;</li> <li>■ Nos programmes d'avant-garde;</li> <li>■ Un nouvel environnement de recherche;</li> <li>■ Notre philosophie de soins et de services;</li> <li>■ Nos services;</li> <li>■ Nos statistiques.</li> </ul>
<a href="http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=steannes">http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=steannes</a>	



Le Partenariat fédéral pour les soins de santé (PFSS) est un exemple d'un partenariat fructueux. Six membres permanents constitués de ministères, d'organisations et d'organismes qui sont chargés de fournir services et avantages en matière de soins de santé et des services travaillent ensemble à des dossiers communs. Les clients, qui sont plus d'un million, comprennent des anciens combattants, des militaires, des membres de la GRC, des membres des Premières nations, des Inuits, des détenus d'établissements fédéraux, des demandeurs d'asile et des réfugiés. Le Partenariat a un double mandat : réaliser des économies d'échelle tout en améliorant la prestation des soins et offrir du leadership sur le plan des enjeux stratégiques. Pendant l'exercice 2004-2005, les efforts de collaboration de ce Partenariat ont permis de réaliser d'importantes économies de plus de 16,8 millions de dollars dans la prestation et l'achat de produits et de services de santé pour les clients de nos ministères respectifs.

En plus de ses programmes de base, dont l'audiologie, les soins de la vue, les soins dentaires, l'oxygénothérapie et le recyclage d'équipement médical, le Partenariat fédéral pour les soins de santé devait mettre en application les recommandations de la vérificatrice générale dans sa vérification de 2004 portant sur la rentabilité des programmes fédéraux de prestations pharmaceutiques administrées par les six organisations membres permanentes du PFSS. Les résultats de la vérification ont été présentés à la Chambre des communes le 23 novembre 2004, et les organisations partenaires ont accepté de donner suite aux recommandations de la vérificatrice générale et se sont engagés à le faire en travaillant ensemble dans le cadre du PFSS. À la fin de l'automne 2004, sous l'égide des sous-ministres du PFSS et du président du Comité de direction du PFSS, quatre groupes de travail comportant une représentation des six organisations partenaires et du PFSS ont été mis sur pied pour élaborer la réponse du gouvernement du Canada aux recommandations.

Les défis constants du Secrétariat comprennent la facilitation d'une collaboration interministérielle continue. En outre, le changement de cap dans les ministères partenaires a, dans de nombreux cas, nécessité la modification des plans d'action et des échéanciers des projets du PFSS.

Bien que de nombreux programmes très intéressants pourraient relever du PFSS, le manque de ressources financières et humaines vient entraver sa capacité à poursuivre les possibilités. Ces limites poussent le PFSS à faire des choix parmi les programmes où la collaboration pourrait porter le plus de fruits.



En projet de recherche conjoint avec le MDN, a permis de réaliser une étude transversale prospective visant à évaluer les risques associés à l'hypercortisolisme imputable à l'exposition au bruit chez une vaste gamme de groupes professionnels militaires. En tout, 1 057 personnes travaillant dans 107 métiers propres à l'armée de terre, d'air et de mer et d'autres métiers partagés ont participé à l'étude. À partir des résultats, des recommandations ont été faites pour améliorer et accroître le Programme de protection de l'ouïe des FC.

ACC, en collaboration avec l'Université de l'Alberta, l'Université Mount St. Vincent, la Légion royale canadienne (LR) et Statistique Canada, participe au projet État des soins aux aînés en milieu rural. À long terme, les connaissances acquises dans ce projet amélioreront les modèles d'appui et la prestation de service aux clients des milieux ruraux et aux clients âgés. Les résultats devraient être disponibles en mars 2006. D'autres projets de recherche sont en cours sur la santé mentale et d'autres sujets liés à la santé militaire.

### Mesure législative

Pour faire avancer la priorité stratégique visant à améliorer et à prolonger les services aux ex-militaires et aux militaires, ACC a terminé, en 2004-2005, la rédaction de la nouvelle Charte des anciens combattants. La mesure législative a été élaborée afin d'offrir une nouvelle série de programmes, notamment une aide au placement professionnel, de l'appui physique, psychologique et professionnel, des indemnités d'invalidité, un soutien pour perte de revenu et des avantages médicaux plus complets. Cette mesure législative, une fois mise en application, autorisera ACC à exécuter des services améliorés et étendus qui répondront aux besoins des ex-militaires, des militaires et de leurs familles alors qu'ils réintègrent la vie civile.

À la fin de l'exercice financier, on a mis la dernière main à la mesure législative. Elle sera décrite plus en détail au prochain exercice. La mesure législative a été défendue au Parlement et elle a reçu la sanction royale le 13 mai en tant que projet de loi C-45, la Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes.

### Partenariats

La collaboration avec les organisations partenaires est devenue une façon de faire des affaires, et pas seulement une méthode de travail utilisée pour des projets précis. Comme il a été mentionné tout au long du rapport, des partenariats solides ont été bâtis au cours de l'exercice. Les partenariats continus avec le MDN, la LRC, la GRC, les provinces, les universités, les collectivités et d'autres pays continuent de porter des fruits en assurant une prestation plus efficace des services. Nos partenariats nous permettent d'acquiescer des connaissances précieuses à partir des pratiques exemplaires des autres.

*Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAC)*

Le PAAC d'ACC aide les anciens combattants et les dispensateurs de soins admissibles à demeurer en santé et autonomes dans leur propre domicile. Le 7 décembre 2004, le gouvernement du Canada a annoncé le prolongement à vie des services d'entretien ménager et d'entretien de terrain du PAAC pour les dispensateurs de soins des anciens combattants. Cela représente environ 4 000 dispensateurs de soins, notamment les conjoints et les conjoints de faits admissibles de tous les anciens combattants qui recevaient ces services du PAAC au moment de leur décès ou qui ont été admis dans un établissement de soins de longue durée depuis l'instauration du Programme en 1981, ou d'autres personnes admissibles.

Ces changements au *Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants* sont entrés en vigueur le 15 février 2005. Des politiques et des procédures d'affaires ont été instaurées afin de faciliter la mise en application des nouvelles dispositions du Règlement. Au 31 mars 2005, 3 369 demandes avaient été envoyées aux personnes susceptibles d'être admissibles aux services du PAAC par suite des modifications. De ce nombre, 2 066 demandes remplies ont été reçues, 803 ont été traitées et 746 ont été approuvées.

*Direction de la recherche et de l'information*

Les connaissances acquises dans le cadre de la recherche sont prises en compte dans les décisions du Ministère et elles présentent un intérêt pour les preneurs de décisions, les planificateurs des programmes, les gestionnaires de la santé, les cliniciens et les divers intervenants. Leurs efforts communs soutiennent la santé et le mieux-être de la clientèle diversifiée d'ACC, qui comprend notamment des anciens combattants, des militaires et des membres de la GRC.

ACC a continué de faire fond sur sa capacité en assurant un suivi des progrès de la science sur les dossiers de santé militaire. La mise en oeuvre du modèle de transfert des connaissances a débuté par le lancement d'un site Web visant à faciliter le partage des activités et des résultats des recherches d'ACC. Le Ministère continue d'échanger de l'information sur la recherche et de collaborer dans le cadre de partenariats nationaux et internationaux avec le ministère de la Défense nationale, les administrateurs d'anciens combattants dans d'autres pays, des comités nationaux et internationaux, les universités canadiennes et des organisations provinciales.

Le 10 septembre 2004, la ministre a annoncé qu'ACC, en collaboration avec le gouvernement de l'Ontario, réaliserait un projet de recherche étale sur deux ans sur les soins de longue durée. Ce projet permettra aux Canadiens de mieux comprendre l'appui dont les aînés ont besoin pour vieillir dans la dignité et pour prendre leurs propres décisions par rapport aux soins dont ils ont besoin.

d'une invalidité résultant du service militaire effectuée en période de guerre ou de paix et aux membres de la CIRC admissibles. Les demandes de pension d'invalidité, de même que les dossiers de service et les dossiers médicaux, sont envoyés à l'Administration centrale à Charlottetown. En se basant sur les renseignements communiqués et sur les dispositions de la *Loi sur les pensions*, il faut déterminer si l'invalidité est liée au service militaire ou au service dans la CIRC. Le montant de la pension d'invalidité est basé sur la gravité de l'invalidité, vérifiée dans le cadre d'un examen médical, et évaluée selon la Table des invalidités. Les pensions d'invalidité sont versées en fonction des taux établis dans la *Loi*; les clients dont la pension d'invalidité est évaluée à 5 % et plus reçoivent une pension mensuelle.

En 2004-2005, il y a eu une augmentation de 6,4 p. 100 des demandes initiales de pension d'invalidité comparativement à 2003-2004, ce qui a entraîné un arriéré dans le traitement des demandes. Afin de régler la situation, une stratégie nationale de diminution des demandes en retard a été lancée. Cette stratégie, basée sur la réception prévue des nouvelles demandes, fixait des objectifs mensuels pour les districts, les régions et l'Administration centrale. Diverses autres stratégies ont également été mises en œuvre pour atteindre ces objectifs mensuels. À titre d'exemple, au Centre d'expertise en décision, les ressources affectées à la prise de décision relative aux premières demandes ont augmenté grâce à l'embauche de nouveaux membres du jury et à la réaffectation des ressources déjà existantes. En outre, des rapports mensuels sur les progrès sont présentés à la haute direction. L'atteinte de ces objectifs mensuels permettra de faire passer le nombre de demandes en attente à un nombre acceptable (prévisible) d'ici juin 2006. Au cours de 2004-2005, nous avons réussi à réduire l'arriéré dans le traitement des demandes en retard, et les clients devaient avoir noté une amélioration dans le traitement de leur demande de pension d'invalidité.

### *Cadre de prestation intégrée des services (CPI)*

Au cours de l'exercice, ACC a mis la dernière main à la mise en œuvre du CPI. Grâce à cette initiative d'amélioration des services, l'organisation est maintenant plus conforme à ses politiques nationales et elle a réussi à appliquer ses processus d'affaires plus uniformément. Nous avons établi des réseaux et des partenariats afin d'améliorer la prestation des services et notre capacité de répondre aux besoins des clients. Un examen de la fonction directionnelle a été mené afin d'établir avec exactitude les liens hiérarchiques organisationnels. Nous avons raffiné le modèle d'affectation des ressources et nous avons défini les rôles et les responsabilités afin d'assurer une répartition équitable des ressources humaines et financières. Des équipes pluridisciplinaires de services à la clientèle ont été créées au sein de nos districts, et elles ont grandement contribué au régime de soins de nos clients. Les centres d'expertise et les centres de gestion sont maintenant en place. En 2004-2005, le Réseau national des centres d'appel (RNCA) a été confronté à un problème opérationnel qui portait sur le nombre d'appels abandonnés. En concernant les problèmes, en tentant d'en comprendre les causes et en appliquant des pratiques exemplaires, nous avons réussi à prendre les mesures correctives qui s'imposaient. Le RNCA est désormais stable; les employés répondent à plus de 90 p. 100 des appels immédiatement.



compris l'approche proposée par ACC et ils y ont donné leur aval. Fait intéressant, le niveau d'accord à l'égard de la proposition était proportionnel à la compréhension du programme par les participants.

La nouvelle Charte des anciens combattants offrira un service à guichet unique axé sur le client et confiera aux gestionnaires de cas d'ACC la responsabilité de veiller à ce que les besoins des militaires et des ex-militaires et de leurs familles soient cernés de façon adéquate, à ce qu'ils soient satisfaits et à ce qu'ils fassent l'objet d'une surveillance et d'un suivi, tout en assurant la coordination des services offerts par les fournisseurs. La Charte offre un éventail complet de programmes axés sur le mieux-être qui visent à offrir aux ex-militaires et à leurs familles les meilleures chances possibles de faire la transition à la vie civile sans heurt. Les programmes comprennent les éléments clés suivants : services de réadaptation, avantages médicaux, aide au placement, compensation de perte financière, indemnités d'invalidité et gestion de cas. La nouvelle Charte reconnaitra également la contribution des militaires et ex-militaires au Canada et dans le monde entier. Ces changements n'auront aucune incidence sur les pensions d'invalidité et les autres services en place pour les clients actuels.

En outre, la nouvelle Charte des anciens combattants entraînera des modifications à la Loi et au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*. Une fois adoptées, ces modifications permettront aux militaires de participer aux concours autrefois réservés aux fonctionnaires. En outre, certains militaires libérés pour des raisons de santé pourront être nommés, sans concours, à des postes dans la fonction publique pour lesquels ils possèdent les compétences requises.

## GRC

ACC a poursuivi son étroite collaboration avec la GRC au chapitre de la modernisation tout au long de l'exercice 2004-2005. L'analyse des besoins que devait entreprendre la GRC a été reportée à plus tard afin de donner suite à d'autres priorités. La GRC croit qu'avant de procéder à la modernisation des programmes, il faut effectuer une étude exhaustive des besoins. Par suite de réunions clés du Comité de direction d'ACC-GRC en décembre 2004 et des séances d'information données aux représentants de la GRC à la fin de février 2005, une équipe de projet de la GRC a donc été mise sur pied à la mi-avril 2005 afin d'examiner les besoins des membres de la GRC et des bénéficiaires d'une pension d'invalidité. L'identification approfondie des besoins se fait à l'été 2005. Selon les résultats de l'analyse et les recommandations, la GRC établira la meilleure façon de procéder pour répondre aux besoins relevés. ACC continuera d'appuyer la GRC pendant l'étude et collaborera avec elle pour répondre aux besoins relevés.

## Programme de pension d'invalidité

Par l'intermédiaire de l'administration de la Loi sur les pensions, le Programme de pension d'invalidité d'ACC offre des pensions d'invalidité aux personnes frappées

années 1940, on la qualifiait « du plus ambitieux programme de réadaptation jamais entrepris au Canada ou dans tout autre pays. » Or, comme le rôle et les données démographiques de nos ex-militaires ont évolué au cours des dernières années, nous nous sommes rendu compte que nos programmes et nos services n'étaient pas à la hauteur des nouveaux besoins des clients des FC, des anciens combattants et de leurs familles. En réaction à cela, ACC a mis sur pied en 2003 un Groupe de travail sur la modernisation des services et des programmes (Groupe de travail), qui avait le mandat d'effectuer de la recherche sur les programmes et les services d'ACC, de proposer des façons d'en améliorer la structure et le contenu et de mettre en application ses recommandations.

En mars 2004, le Conseil consultatif ACC-FC (CC ACC-FC), a diffusé un important document de travail intitulé « *Respecter l'engagement du Canada : offrir possibilités et sécurité aux anciens combattants des Forces canadiennes et à leurs familles au XXI<sup>e</sup> siècle*. » Le CC ACC-FC a exhorté le gouvernement d'agir devant l'évolution des besoins des anciens combattants canadiens et de leurs familles. En mai 2004, les ministres d'Anciens Combattants Canada et de la Défense nationale ont annoncé l'intention du gouvernement du Canada de moderniser les programmes afin de mieux servir les clients des FC. Le gouvernement promettait alors de consulter les organisations des anciens combattants afin d'établir des indemnités d'invalidité et des programmes de mieux-être connexes.

Tout au long de l'exercice financier, le Groupe de travail a consulté les groupes d'intervenants sur les grandes composantes des indemnités d'invalidité et des programmes de mieux-être afin de remplacer le régime de pensions pour les nouveaux requérants. En décembre 2004 et en janvier 2005, des groupes de travail ont été créés afin d'évaluer la réaction de futurs clients à l'égard des programmes proposés. En tout, onze séances d'information ont eu lieu à quatre endroits auxquelles ont participé des militaires, des ex-militaires et leurs familles.

Les discussions à ces séances ont à nouveau fait ressortir que les militaires et les ex-militaires veulent des programmes et des services adaptés à leurs besoins et à ceux de leurs familles. Ils veulent aussi des programmes qui favorisent leur mieux-être, leur autonomie et leur transition vers la vie civile. Une nouvelle Charte des anciens combattants a été créée afin de répondre à ces besoins.

Au cours de 2004-2005, le Groupe de travail a travaillé à l'élaboration générale d'une nouvelle série de programmes et de services et il a préparé les changements législatifs requis. De concert avec le MDN, ACC a tenu six séances d'information avec des ex-militaires et leur familles afin de mieux évaluer leurs réactions à l'égard de cette nouvelle série de programmes et de services avant le dépôt au Parlement. Ces séances, dont la première a eu lieu à la Bf C d'Hatfield le 29 mars 2005, a servi de tribune aux ex-militaires et à leurs familles, qui ont été les premiers à apprendre les détails de la nouvelle Charte des anciens combattants. La plupart des participants ont dit avoir



alimentaires hautement spécialisées élaborées par les spécialistes de l'Hôpital. L'Hôpital poursuit sa recherche clinique dans ce domaine et surveille ses patients dysphagiques à l'aide de l'indice de masse corporelle, une mesure d'un état nutritionnel sain. Une nouvelle clinique de gestion de la douleur a ouvert ses portes à l'automne 2005; elle permettra à l'Hôpital d'offrir un environnement sans douleur à ses patients. La recherche clinique appliquée dans le domaine des soins aux personnes atteintes de démence, de la gestion de la douleur et du syndrome de stress post-traumatique continuent de soutenir la concrétisation de la vision de l'Hôpital.

Au cours des dernières années, nous avons appris à mieux comprendre les causes de la maladie mentale et l'urgence d'intervenir à l'aide d'un traitement approprié et opportun. Depuis 2002, ACC et le ministère de la Défense nationale (MDN) travaillent en partenariat pour créer une stratégie commune qui répondra efficacement aux besoins en matière de santé mentale des ex-militaires et des militaires. L'une des principales initiatives de la stratégie sur la santé mentale d'ACC consistait à mettre sur pied le Centre national des traumatismes liés au stress opérationnel (TSO) de l'Hôpital Sainte-Anne en tant que Centre d'excellence national dans le traitement des traumatismes liés au stress opérationnel. Le Réseau d'excellence d'ACC englobe désormais le Centre des TSO de l'Hôpital Sainte-Anne et plusieurs cliniques externes de traitement des TSO dans des installations de lits d'accès prioritaire d'ACC. Il s'agit de la Clinique de TSO Parkwood, à London, en Ontario et la Clinique de TSO La Maison Paul Triquet dans la ville de Québec, au Québec, qui ont toutes deux officiellement ouvert leurs portes en février 2004. La Clinique de TSO Deer Lodge, à Winnipeg, au Manitoba, a été officiellement inaugurée en avril 2005.

L'Hôpital a fait l'objet de nombreuses rénovations et de travaux de construction afin de rehausser la qualité des soins pour les résidents et de rendre l'Hôpital conforme aux normes provinciales. Grâce au projet de 67,7 millions de dollars, 446 lits seront aménagés dans des chambres privées appropriées, et les anciens combattants auront un milieu de vie amélioré. Au 31 mars 2005, la construction de la centrale thermique et de la sous-station électrique était achevée à 98 p. 100. Ces bâtiments devraient être opérationnels d'ici la fin de l'été 2005. La construction du nouveau pavillon va bon train; les travaux devraient se terminer en fin 2005. Une fois le pavillon prêt, plus de 100 anciens combattants souffrant de déficit intellectuel pourront tirer profit d'une installation qui sera plus sûre et mieux adaptée à leurs besoins spécifiques. Pour ce qui est de la rénovation de la tour principale, nous estimons la fin des travaux au printemps 2008. Le défi constant d'un projet de cette ampleur est de maintenir un juste équilibre entre les soins aux patients au milieu d'importants travaux de rénovation et de construction.

### *Groupe de travail sur la modernisation des services et des programmes*

Depuis la Seconde Guerre mondiale, Anciens Combattants Canada (ACC) œuvre à l'intérieur d'une Charte des anciens combattants pour fournir des programmes et des services à nos clients. Lorsque cette mesure législative exhaustive a été adoptée dans les

**Résultats attendus :***Résultats intermédiaires*

Aider notre clientèle à améliorer sa santé et son mieux-être et ainsi favoriser l'autonomie et relever la qualité de vie.

*Résultats immédiats*

Offrir des avantages et des services axés sur les clients qui répondent à leurs besoins.

**Priorités**

Améliorer et élargir les critères d'admissibilité aux services pour les ex-militaires et les militaires.

Forger un partenariat afin de servir la GRC et les civils admissibles.

*Réalisations en matière de rendement**Hôpital Sainte-Anne*

L'Hôpital Sainte-Anne fournit aux anciens combattants et aux civils admissibles des soins gériatriques et psychogériatriques. L'Hôpital cherche à préserver la dignité et l'autonomie de chaque bénéficiaire. L'Hôpital, qui héberge plus de 485 anciens combattants, est le dernier hôpital fédéral administré par Anciens Combattants Canada. Cet établissement médical est peu commun en ce sens qu'il constitue bien plus qu'un hôpital typique ou qu'un établissement de soins de longue durée. Par l'entremise de son Centre de liaison (centre de jour), l'Hôpital fournit également des soins et des services de soutien à 175 personnes admissibles habitant dans leur propre résidence. Le Centre Sainte-Anne, qui a ouvert ses portes en 2001, offre des services de santé mentale à 225 militaires et ex-militaires (surtout ceux qui souffrent du syndrome de stress post-traumatique et d'autres problèmes psychologiques liés au stress opérationnel).

À l'hiver 2005, le Programme des soins aux personnes atteintes de démence sera transféré à un nouveau pavillon conçu spécialement pour les anciens combattants aînés qui ont une déficience cognitive. Dans le cadre de ce Programme, les équipes pluridisciplinaires ont travaillé de manière diligente pour réduire le nombre de moyens de contention tout en offrant un environnement sûr. Jusqu'à maintenant, l'utilisation de moyens de contention a été réduite de 80 p. 100.

Pendant l'exercice financier, une initiative de commercialisation a été mise sur pied avec la collaboration des soins de santé et des Services alimentaires. Dans le cadre de cette initiative, les Canadiens qui souffrent de dysphagie peuvent bénéficier de produits

Programme d'avantages et de services

Résultat stratégique

Offrir des avantages et de services favorisant l'autonomie, la qualité et le niveau de vie des anciens combattants de guerre, des ex-militaires et des militaires admissibles, des clients de la GRC, des civils admissibles et de leur famille en reconnaissance de leurs sacrifices consentis pour la patrie.

Dépenses prévues (du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2005) : 2 720,5 millions de dollars  
Autorisations totales enregistrées : 2 728,7 millions de dollars  
Dépenses réelles 2004-2005: 2 617,7 millions de dollars  
ETP : 2 558

Les intentions du Ministère et leur importance pour les Canadiens

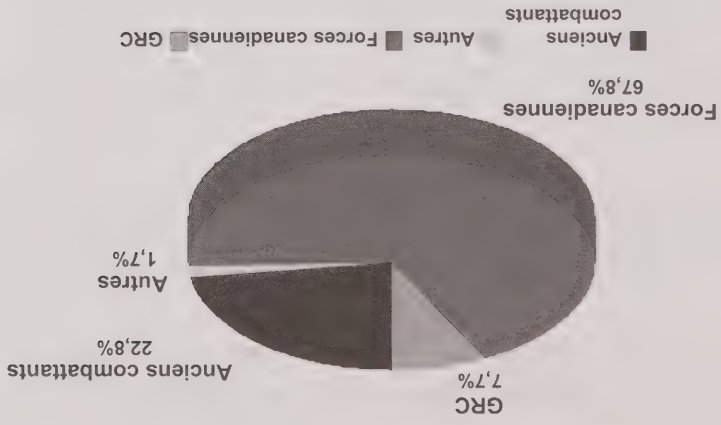
L'objectif d'Anciens Combattants Canada est d'offrir des avantages et de services exemplaires axés sur la clientèle qui répondent aux besoins des anciens combattants, des personnes admissibles et de leur famille. En favorisant l'autonomie et en améliorant la qualité de vie de nos anciens combattants et d'autres clients, ACC les aide à demeurer actifs dans leur collectivité et dans la société en général. À ACC, nous sommes conscients que notre clientèle subit un changement, en partie en raison du vieillissement des anciens combattants et de leur santé qui se détériore. Ces circonstances requièrent des soins de santé plus intensifs et plus complexes. Quant à la clientèle plus jeune des ex-militaires, dont bon nombre ont de jeunes familles, celle-ci affiche des besoins différents, mais tout aussi pressants. La diversité de la clientèle fait en sorte que chaque groupe a des attentes et des besoins précis. Les services sont très en demande et ACC continue de faire preuve d'innovation afin d'adapter ses programmes et ses services pour répondre aux besoins de tous les clients.

Dans un sens plus large, les Canadiens profitent d'ACC en s'assurant que ses programmes et ses services sont conformes aux résultats du gouvernement du Canada de 2005, notamment « Des Canadiens en santé ayant accès à des soins de santé de qualité » et « Une société inclusive qui favorise la qualité et la diversité linguistiques. »

(http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/05/cp-rc.e.asp)



Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) répond aux besoins de la même clientèle qu'ACC, notamment ceux dont la demande de pension d'invalidité a été rejetée ou ceux qui ne sont pas satisfaits de l'évaluation de leur affection ouvrant droit à pension. Voici une ventilation approximative de la clientèle du Tribunal :



Les pourcentages fournis ci-dessus sont basés sur 6 430 décisions de révision et d'appel rendues au 31 mars 2005.



Au cours de l'année, nous avons beaucoup progressé à l'égard de nos résultats stratégiques, mais il reste encore beaucoup à faire pour répondre aux besoins changeants de nos clients. Dans les prochaines sections du présent rapport se trouvent les réalisations en matière de rendement du Portefeuille. Pour la dernière fois, le rendement et les tableaux financiers d'Anciens Combattants sont basés sur le cadre découlant des résultats stratégiques et des secteurs d'activités ministériels. Les prochains rapports sur le rendement et les tableaux financiers seront basés sur la nouvelle Architecture des activités des programmes (AAP).

En mars 2005, ACC offrait des avantages et des services à quelque 219 000 clients. Au tout au tout au cours des dix prochaines années. Contrairement à la perception erronée qui a cours, Anciens Combattants n'est pas un ministère en voie de disparition, mais plutôt une organisation dynamique dont les services sont encore très recherchés par un segment hautement méritoire et très diversifié de la population canadienne. Alors que le Ministère observe une diminution du nombre d'anciens combattants de guerre qu'il sert, le nombre de militaires qui cherchent l'appui et le soutien d'ACC ne cesse d'augmenter. Selon les prévisions, le nombre de clients bénéficiant des programmes et des avantages d'ACC devrait augmenter à court terme, et on devrait observer des diminutions marginales à moyen terme. Il convient de noter que le nombre de demandes initiales de pension d'invalidité a augmenté.



Les Canadiens savent bien que le changement est une étape naturelle faisant partie de tous les aspects de la vie. Anciens Combattants Canada n'échappe pas au changement; nous continuons d'adapter et d'améliorer nos programmes et nos services afin de répondre aux demandes et aux besoins changeants de nos clients. Pendant l'année visée par l'examen, il y a eu un nombre considérable de réalisations. L'un des faits saillants de l'année est sans aucun doute la préparation de la nouvelle Charte des anciens combattants (adoptée en mai), qui vise à transformer la structure actuelle et le contenu des programmes et des services afin de mieux répondre aux nouveaux besoins de nos clients militaires et de mettre à leur disposition tous les outils nécessaires pour que la transition à la vie civile se fasse en douceur. Nous avons également élargi les critères d'admissibilité au Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAc) afin d'offrir des services d'entretien ménager et des services d'entretien de terrain aux principaux dispensateurs de soins admissibles. En outre, le Projet de recherche sur les soins continus nous permettra de mieux comprendre le genre d'appui dont ont besoin les aînés au fur et à mesure qu'ils traversent les diverses étapes de leur vie.

Pendant l'année de l'examen, l'Hôpital Sainte-Anne a continué de soutenir sa réputation de Centre d'excellence, établie de longue date. L'Hôpital, au moyen de tous les services qu'il offre, s'emploie à fournir un niveau de soins et de services supérieur à tous ses patients et à leur famille. Pour ce faire, il met sur pied des programmes cliniques d'avant-garde qui répondent aux besoins complexes de sa clientèle.

En novembre 2004, on a annoncé que l'année 2005 serait déclarée l'Année de l'ancien combattant. Cette reconnaissance spéciale nous procure l'occasion de veiller à ce que tous les Canadiens soient au courant des sacrifices qu'ont consentis les anciens combattants pour faire du Canada le pays dans lequel nous vivons aujourd'hui. Le Ministère est confronté à un nouveau défi : les anciens combattants avancent en âge et ils deviennent de moins en moins aptes à diriger des activités de commémoration et à voyager outre-mer. Parallèlement, le Ministère reconnaît le besoin de passer le flambeau du Souvenir à nos jeunes pour veiller à ce que les générations futures n'oublient pas cette page de notre histoire. L'année a été assez chargée avec la tenue de nombreuses célébrations commémoratives, dont le 60<sup>e</sup> anniversaire de trois événements outre-mer.

Les clients qui traitent avec le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) souffrent de troubles médicaux de plus en plus complexes, et les liens qui existent entre les différentes maladies sont tout aussi complexes. En outre, les changements apportés aux mesures législatives relatives aux pensions et la rationalisation au sein d'ACC se sont fait sentir sur la façon dont le Tribunal fonctionne. Le Tribunal continue de renforcer ses capacités en améliorant sa capacité de recherche, la formation, l'exécution des programmes et les communications afin de veiller à offrir un processus juridictionnel équitable.

**Accès au site Web**

**Le Portefeuille (organisation)**

- Bureau de services juridiques des pensions;
- Secteur des services ministériels;
- Planification des politiques et liaison;
- Communications et Programmes publics (anciennement le Secteur des affaires publiques);
- Hôpital Sainte-Anne;
- Tribunal des anciens combattants (révision et appel);
- Secteur des services aux anciens combattants.

[http://www.vac-acc.gc.ca/generel\\_f/sub.cfm?source=departement](http://www.vac-acc.gc.ca/generel_f/sub.cfm?source=departement)

**Le Ministère**

- Rapports ministériels;
- Divulguation des frais de voyage et d'accueil;
- Législation appliquée par Anciens Combattants;
- Mandat, mission, vision, valeurs et éthique;
- Les responsables;
- Normes en matière de services.

[http://www.vac-acc.gc.ca/generel\\_f/sub.cfm?source=departement](http://www.vac-acc.gc.ca/generel_f/sub.cfm?source=departement)

**Le Tribunal**

- Ici TACRA;
- Contactez-nous;
- Documents;
- Foire aux questions;
- Engagement envers le service;
- Quoi de neuf.

[http://www.vrab-tacra.gc.ca/vRAB-TACRA\\_content.htm](http://www.vrab-tacra.gc.ca/vRAB-TACRA_content.htm)

# SECTION I - VUE D'ENSEMBLE

Résultat stratégique	Priorités/engagements pour 2004-2005	Genre	Dépenses prévues (en M\$)	Dépenses réelles (en M\$)	État actuel
Équité dans l'application du Programme des pensions d'invalidité et des allocations aux anciens combattants.	▶ Améliorer les communications avec les appelants, les membres du personnel et les intervenants.	Nouveau	10,7	10,9	▶ Atteint
	▶ Améliorer la prestation des services.	Nouveau			▶ Atteint
	▶ Améliorer le cadre de responsabilisation de gestion.	Nouveau			▶ Atteint
	▶ Assurer une transition en douceur.	Nouveau			▶ Atteint

## SECTION I - VUE D'ENSEMBLE

Résultat stratégique	Priorités/engagements pour 2004-2005	Genre	Dépenses prévues (en M\$)	Dépenses réelles (en M\$)	État actuel
Un public canadien conscient reconnaît les réalisations et les sacrifices consentis par les citoyens canadiens pour la défense de la liberté et apprécie la contribution historique de ces réalisations à l'édification du Canada en tant que nation.	▶ Jouer un rôle directeur de premier plan en matière de programmation des activités commémoratives, grâce à des partenariats efficaces.	En cours	31,6	18,0	▶ Atteint
ADMINISTRATION CORPORATIVE					
Les activités portent essentiellement sur l'amélioration des services et l'efficacité de l'organisation, grâce à la gestion stratégique de notre personnel, à de meilleures communications, à une plus grande utilisation de la technologie et à une contribution accrue à l'élaboration des politiques nationales dans des domaines directement liés au mieux-être et à l'appréciation de nos anciens combattants et de nos autres clients.	▶ Harmoniser nos initiatives stratégiques en matière de ressources humaines en appui aux objectifs de l'organisation et aux aspirations de nos employés.  ▶ Faire progresser le développement de nos capacités en matière de gestion de l'information et de technologies de l'information en appui à l'amélioration des services, à l'efficacité administrative et au Gouvernement en direct	En cours	50,5	60,8	▶ Atteint  ▶ Atteint
RÉSULTATS STRATÉGIQUES RELATIFS AU TRIBUNAL DES ANCIENS COMBATTANTS (RÉVISION ET APPEL)					



## SECTION I - VUE D'ENSEMBLE

RÉSULTATS ATTEINTS EN CE QUI CONCERNE LES RÉSULTATS STRATÉGIQUES, LES PRIORITÉS ET LES ENGAGEMENTS DU MINISTÈRE

Résultat stratégique	Priorité/engagement(s) pour 2004-2005	Genre	Dépenses prévues (en M\$)	Dépenses réelles (en M\$)	État actuel
RÉSULTATS STRATÉGIQUES RELATIFS AUX PROGRAMMES D'AVANTAGES ET DE SERVICES					
Prestation d'avantages et de services qui favorisent l'autonomie, la qualité de vie et un niveau de vie acceptable pour les anciens combattants canadiens, les ex-militaires et les militaires admissibles, les clients de la GRC, les civils admissibles et les membres de leurs familles, en reconnaissance des sacrifices consentis pour notre pays.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer et étendre les services aux ex-militaires.</li> <li>Former des partenariats en vue de servir la GRC et les civils admissibles.</li> <li>Transformer les modalités de prestation des services et promouvoir l'innovation dans les politiques et les pratiques.</li> </ul>	<p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>En cours</p>	<p>2 660,0</p> <p>2 561,0</p>	<p>Atteint</p> <p>Atteint</p> <p>Atteint</p>	
RÉSULTATS STRATÉGIQUES RELATIFS AU PROGRAMME DE DÉFENSE DES DROITS LIÉS AUX PENSION					
Les droits des clients d'ACC sont protégés par une représentation juridique professionnelle lors des appels des décisions au sujet des pensions et allocations d'invalidité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer et étendre les services aux ex-militaires.</li> <li>Former des partenariats en vue de servir la GRC et les civils admissibles.</li> </ul>	<p>En cours</p> <p>En cours</p>	<p>8,9</p> <p>8,7</p>	<p>Atteint</p> <p>Atteint</p>	
RÉSULTATS STRATÉGIQUES RELATIFS AU PROGRAMME LE CANADA SE SOUVIENT					

SECTION I - Vue d'ensemble

Total des ressources financières du Ministère (en millions de dollars)

Dépenses prévues	2 790,7	Autorisations totales	2 807,1	Dépenses réelles	2 695,4
------------------	---------	-----------------------	---------	------------------	---------

Total des ressources humaines du Ministère

Dépenses prévues	3 376	Dépenses réelles	3 463	Différence	87
------------------	-------	------------------	-------	------------	----

Voici la mission du Ministère et du Tribunal :

**Anciens Combattants Canada**

Fournir des services et des avantages axés sur le client qui soient exemplaires et adaptés aux besoins des anciens combattants, de nos autres clients et des familles de ceux-ci, de manière à reconnaître les services qu'ils ont rendus au Canada et à graver dans la mémoire de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices.

**Tribunal des anciens combattants**

(révision et appel)

Dans le cadre des programmes canadiens, assurer l'équité en ce qui concerne les pensions d'invalidité et les allocations aux anciens combattants en fournissant un soutien à la recherche et aux conseils donnés et en rendant des décisions arbitrales dans le cadre d'appels qui soient justes et expéditives.

Le portefeuille des Anciens Combattants comprend deux organisations distinctes : le ministère des Anciens Combattants (ACC), communément appelé le Ministère, et le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (le Tribunal), qui n'entrent pas de lien de dépendance avec le Ministère. La raison d'être du Portefeuille est de rembourser la dette de gratitude nationale envers les hommes et les femmes qui, par leurs efforts courageux, ont acquis au Canada un legs glorieux de paix et de liberté et ont contribué à l'épanouissement de la nation.

Le Portefeuille fournit des programmes et des services à une clientèle largement diversifiée, ce qui témoigne de l'ampleur remarquable des contributions du Canada à la paix dans le monde. Notre clientèle comprend des anciens combattants du Canada, des ex-militaires et des militaires, des membres anciens et actuels de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), leurs survivants et leurs familles de même que des anciens combattants alliés et des civils admissibles. Au sens large, les citoyens du Canada sont aussi les clients du Ministère. Dans son effort de perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices consentis par celles et ceux qui servent le Canada en temps de conflit et de paix, l'ACC sensibilise les Canadiens et les collectivités à l'échelle locale, nationale et internationale. Tant donné que la jeunesse d'aujourd'hui jouera un rôle majeur afin de perpétuer le souvenir des sacrifices consentis par les anciens combattants du Canada pour les générations futures, le Ministère se mobilise pour sensibiliser et impliquer les jeunes.

Le Ministère s'acquitte de ses responsabilités en offrant des programmes et des services qui appuient la santé et le mieux-être de notre clientèle. En outre, afin d'offrir le meilleur service qui soit à nos clients, nous avons modernisé et amélioré nos programmes et nos services. Nous avons aussi encouragé tous les Canadiens, surtout les jeunes, à prendre part aux activités de commémoration afin que le flambeau du Souvenir soit transmis aux générations futures.

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) fournit un programme indépendant de recours relativement aux pensions d'invalidité et au Programme d'allocation d'ancien combattant qui fait preuve d'équité, de compétence et d'excellence et qui veille à ce que notre clientèle reçoive les avantages auxquels elle a droit conformément à la loi.

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement de 2004-2005 d'Anciens Combattants.

Le document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenus dans le Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada:

Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans le guide;

Il est fondé sur la structure de secteur d'activités approuvée du ministère;

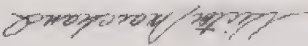
Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;

Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées;

Il fait état des sommes qui ont été allouées et approuvées dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.



Jack Staggs  
sous-ministre  
Anciens Combattants Canada  
Le 19 septembre 2005



Victor Marchand  
président  
Tribunal des anciens combattants  
(révision et appel)  
Le 19 septembre 2005



Je tiens également à souligner qu'au cours de cette période, les efforts supplémentaires des membres, y compris des exigences de déplacements sans précédent et ce pour des périodes plus longues et plus fréquentes, ont permis au Tribunal de maintenir ses volumes d'audiences. Nos employés et nos membres à l'Administration centrale à Charlottetown ainsi que nos membres à travers le pays ont été essentiels au succès du Tribunal et je tiens à reconnaître leurs contributions.

*Victor Marchand*

Victor Marchand

Président

Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

J'ai le plaisir de vous faire parvenir le rapport annuel sur le rendement pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2005.

Tout au long de cette période, nous avons continué de prendre des mesures importantes en vue d'améliorer la qualité du processus d'appel et d'entreprendre plusieurs nouvelles initiatives. En collaboration avec le Bureau de services juridiques des pensions au Québec, nous avons mené un projet pilote qui avait pour but de modifier les audiences des clients atteints du syndrome de stress post-traumatique. De plus, au cours du prochain exercice, nous prévoyons offrir une formation spécialisée aux membres en collaboration avec le Centre de l'Hôpital Sainte-Anne. Nous avons également continué d'apporter des améliorations au programme de perfectionnement professionnel des membres, y compris des initiatives de formation liée à l'évaluation de la preuve médicale et à la compréhension des

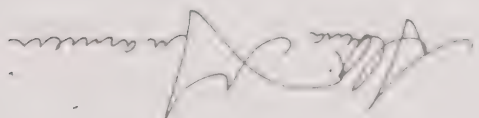


Le Tribunal est responsable de l'interprétation de la Loi sur le Tribunal des anciens combattants (*révision et appel*). Le 1<sup>er</sup> février 2005, il a publié sa première décision d'interprétation, qui traitait des critères pour les nouveaux éléments de preuve aux fins de réexamen d'une décision d'appel. La demande d'interprétation a été présentée par le Bureau de services juridiques des pensions, et un certain nombre d'organisations d'anciens combattants ont fait des observations au moment des audiences. Le Tribunal a également introduit des mesures visant à améliorer le processus de sélection des membres nommés par le gouverneur en conseil et a mis en oeuvre un cadre de gestion du rendement qui s'applique aux membres des leur nomination au Tribunal.

De plus, nous avons adopté de nombreuses mesures dans le but d'augmenter l'efficacité de notre organisation et d'améliorer le processus d'appel. Nous avons lancé un projet novateur de balayage électronique des énoncés de cas, créant ainsi des documents électroniques pouvant être consultés et modifiés avec facilité. Ce projet a également donné lieu à une diminution importante du nombre de copies produites (ce qui contribue à l'atteinte de nos buts liés au développement durable), à une réduction de l'espace devant être consacré à l'entreposage des dossiers et à un élargissement de la formation offerte aux employés. Nous avons également élaboré de nouveaux outils de communication par le biais de lettres aux demandeurs et apporté des améliorations à notre site Web. Grâce à ces mesures et en assurant la communication efficace avec toutes les parties en cause dans un appel, nous espérons maintenir et améliorer la qualité des services que nous offrons aux demandeurs.

d'exemple, le Ministère s'est associé à Scouts Canada afin de reconnaître les réalisations de ceux qui ont si admirablement servi le Canada en remettant 150 000 insignes d'appréciation à des anciens combattants dans leur collectivité.

L'année a été très chargée et je suis fière de ce qu'ont réussi à accomplir les membres du personnel d'Anciens Combattants grâce aux bénévoles enthousiastes et à leur dévouement indéfectible. Nous avons certes accompli beaucoup de choses, mais il en reste encore beaucoup à faire. Grâce aux efforts de nos employés et de nos partenaires, je puis vous assurer qu'Anciens Combattants continuera d'offrir à ses clients très spéciaux les programmes et les services dont ils ont besoin.



L'honorable Albina Guarnieri, C.P., députée  
Ministre des Anciens Combattants

Anciens Combattants a toujours servi ses clients avec dynamisme. Lorsque le Ministère a été créé, il avait comme principal mandat de voir au mieux-être des anciens combattants qui revenaient de la Seconde Guerre mondiale et de les aider à réintégrer la société canadienne. Au fil des ans, nous avons revu nos programmes et nos services pour pouvoir évoluer avec leurs besoins. Nous remarquons aujourd'hui une augmentation du nombre d'anciens combattants des Forces canadiennes et de clients de la GRC dont les besoins sont également très variés. Pour répondre à ces besoins, le Ministère a obtenu l'approbation d'une mesure législative, soit une Charte des anciens combattants, qui bonifiera l'éventail d'avantages et de services offerts aux clients, tout en continuant d'assurer un niveau élevé de services à nos anciens combattants de guerre. Pour améliorer la prestation des services, nous avons mis en œuvre un Réseau national des centres d'appels, nous avons poursuivi notre travail de modernisation de l'Hôpital Sainte-Anne et nous avons élargi l'admissibilité au Programme pour l'autonomie des anciens combattants afin d'offrir des services d'entretien ménager et des services d'entretien de terrain aux principaux dispensateurs de soins admissibles.

Au cours de la dernière année, nous avons incité nos anciens combattants de même que la population canadienne à souligner certains événements commémoratifs d'importance comme le 60<sup>e</sup> anniversaire de la bataille de Normandie, le 60<sup>e</sup> anniversaire de la campagne d'Italie et le 60<sup>e</sup> anniversaire de la libération des Pays-Bas. L'annonce de 2005 comme l'Année de l'ancien combattant a amené une foule d'activités et de mesures. D'un océan à l'autre, les communautés, les groupes, les organisations et les individus rendent hommage aux anciens combattants canadiens par l'entremise de diverses activités. De nombreux projets novateurs ont également reconnu les anciens combattants. À titre

Au cours de la période visée par le présent rapport, nous n'avons menagé aucun effort pour exécuter notre mandat, soit la prestation de programmes et de services qui répondent aux besoins de nos anciens combattants âgés. Nous avons également commencé à concevoir des nouveaux programmes et services qui s'emploient à répondre aux besoins particuliers de nos clients plus jeunes, c'est-à-dire les membres actifs et les anciens combattants des Forces canadiennes, particulièrement en ce qui a trait à la transition de la vie militaire à la vie civile.

L'année 2005 a été déclarée l'Année de l'ancien combattant, une année où la population canadienne peut célébrer ses anciens combattants, leur rendre hommage, les remercier et se souvenir de leurs réalisations et des sacrifices qu'ils ont consentis. Il s'agit également d'une année où nous avons l'occasion d'enseigner à nos jeunes le rôle que les militaires ont joué, et continuent de jouer, pour la défense de la liberté dans le monde. C'est avec un profond respect et une grande admiration pour nos clients si spéciaux et leur famille que, en tant que ministre des Anciens Combattants, je présente le Rapport sur le rendement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2005.



MESSAGE DE LA MINISTRE

SECTION I - Vue d'ensemble



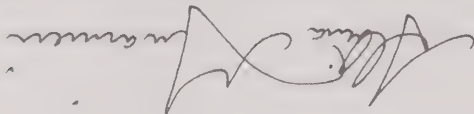


SECTION I - Vue d'ensemble	1
Message de la ministre	1
Message du président	3
Déclaration de la direction	5
Renseignements sommaires	6
Rendement général du Ministère	13
SECTION II - Analyse du rendement par résultat stratégique	17
Programme d'avantages et de services	17
Programme de défense des intérêts des clients en matière de pension	27
Programme Le Canada se souvient	30
Administration ministérielle	40
Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	46
SECTION III - Renseignements additionnels	51
Renseignements sur l'organisme	51
Tableau 1 : Dépenses prévues, dépenses réelles et équivalents temps plein	54
Tableau 2 : Utilisation des ressources, par secteur d'activités	55
Tableau 3 : Crédits et postes législatifs	57
Tableau 4 : Coût net du Ministère	59
Tableau 5 : Passif éventuel	60
Tableau 6 : Sources des recettes non disponibles	61
Tableau 7 : Besoins en ressources, par secteur	62
Tableau 8 : Modèle de déclaration des frais d'utilisation pour 2004-2005 - Loi sur les frais d'utilisation	64
Tableau 9 : Principales initiatives réglementaires	68
Tableau 10 : Renseignements sur les dépenses relatives aux projets	70
Tableau 11 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (PPT)	71
Tableau 12 : Réponse aux comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pour l'exercice 2004-2005	76
Tableau 13 : Stratégie de développement durable (SDD)	82
Tableau 14 : Initiative d'amélioration des services	83
Tableau 15 : Politiques sur les voyages	87
Tableau 16 : Réservoirs de stockage	88
SECTION IV - Autres renseignements	89
Pour nous joindre	89
Demandes de renseignements généraux	89
Publications du Portefeuille	89



# ANCIENS COMBATTANTS

## RAPPORT SUR LE RENDEMENT 2004-2005



L'honorable Albina Guarnieri, C.P., députée  
Ministre des Anciens Combattants



## Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/04-05/guidelines/guide\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/04-05/guidelines/guide_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désiraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme des liens avec les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

## Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [rma-mtr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mtr@tbs-sct.gc.ca)



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'Etat et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/16-2005

ISBN 0-660-62959-3

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)  
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

*Note* : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste  
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSCGC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>



# Anciens combattants Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2005

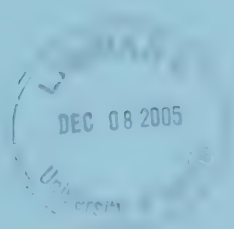
CA1  
FN  
-E77

Government  
Publications



# Western Economic Diversification Canada

## Performance Report



For the period ending  
March 31, 2005

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The Report on Plans and Priorities provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The Departmental Performance Report provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring Report on Plans and Priorities.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by  
the Minister of Public Works and Government Services Canada — 2005

Catalogue No. BT31-4/78-2005  
ISBN 0-660-62960-7

This document is available on the TBS Web site at [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)  
This document is available in alternate formats on request.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from  
Canadian Government Publishing — PWGSC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995  
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

## Foreword

The Government of Canada has made continuous improvement in its management practices a priority since *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada* was tabled in Parliament in the spring of 2000. Driving the government's pursuit of management excellence is its vision to provide Canadians with a responsive government, which serves citizens and manages itself as a unified, coherent enterprise; an innovative government supported by a highly-qualified public service equipped to leverage information and make the best use of public funds while balancing risk; and an accountable government which answers clearly and openly for its performance to Parliament and to Canadians.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens. They are at the heart of accountability in government.

Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective public reporting (provided in the *Guide for the Preparation of the 2004-05 Departmental Performance Reports*: [http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp)). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes (benefits to Canadians and Canadian society) and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

This departmental performance report (along with those of many other organizations) is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Readers wishing a high level, whole of government overview of the Government of Canada's efforts to improve quality of life should refer to *Canada's Performance 2005* available at the same internet address. This report is structured around three broad policy areas (Sustainable Economy, Canada's Social Foundations and Canada's Place in the World) and, in its electronic version, links to relevant Departmental Performance Reports. *Canada's Performance 2005* also contains a special overview of the government's efforts to improve the well-being of Aboriginal peoples.

The Government of Canada is committed to continually improving reporting to Parliament and Canadians. The input of readers can do much to ensure that Departmental Performance Reports and other reports are enhanced over time.

**Comments or questions can be directed to:**

Results-based Management Directorate  
Treasury Board of Canada Secretariat  
L'Esplanade Laurier, Ottawa, Ontario K1A 0R5  
**OR at:** [rma-mrr@tbs-sct.gc.ca](mailto:rma-mrr@tbs-sct.gc.ca)





# **Western Economic Diversification Canada**

**2004 - 2005**

**Departmental Performance Report**

A handwritten signature in cursive script, reading "Stephen Owen". The signature is written in dark ink and is positioned above a horizontal line.

Stephen Owen  
Minister of Western Economic Diversification  
and  
Minister of State (Sport)



## Table of Contents

<i>SECTION I – OVERVIEW</i> .....	1
Minister's Message .....	2
Management Representation Statement .....	5
Summary Information .....	6
Overall Departmental Performance .....	12
Understanding the West .....	14
Economic Performance of the Western Provinces in 2004 .....	14
Operating Environment .....	18
WD's Programs .....	18
Alignment With Government of Canada Priorities .....	19
WD's Strategic Outcomes .....	21
<i>SECTION II – ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME</i> .....	23
Innovation .....	24
Entrepreneurship .....	33
Sustainable Communities .....	42
<i>SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION</i> .....	51
Organizational Information .....	52
Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (incl. FTEs) .....	53
Table 2: Use of Resources by Business Lines .....	53
Table 3: Voted and Statutory Items .....	54
Table 4: Net Cost of Department .....	55
Table 5: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue .....	56
Table 6: 2004-2005 User Fee Reporting .....	56

Table 7: Details on Transfer Payments Programs (TPPs) .....	57
Table 8: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations for FY 2004-2005.....	63
Table 9: Sustainable Development Strategies (SDS) .....	64
Table 10: Service Improvement Initiative (SII) .....	65
Table 11: Travel Policies .....	67
<i>SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST.....</i>	<i>68</i>
Official Languages .....	69
APPENDIX A.....	71



## **SECTION I – OVERVIEW**

## Minister's Message

The department of Western Economic Diversification Canada (WD) exists due to the unique character of the West and its strategic importance as an essential partner in Canada's prosperity.

WD's mandate links directly to key priorities of the Government of Canada. Whether contributing to sustainable economic growth, an innovative and knowledge-based economy, a vibrant social economy, a clean and healthy environment, or linking the West to the world with the Pacific Gateway initiative, WD is at the forefront of economic development in Western Canada. WD plays a leadership and collaborative role in a number of major federal initiatives, including Building a Productive and Sustainable Economy, the New Deal for Cities, the Social Economy, and Canada's Place in the World.

WD works to improve the West's long-term economic competitiveness and quality of life of its citizens through a wide range of initiatives targeted around three inter-related strategic priorities - Sustainable Communities, Innovation and Entrepreneurship. Together, these three priorities create a foundation that supports the ongoing success of the West.

Over the past several years, Sustainable Communities has emerged as the underlying theme of many WD activities. Our work in this area acknowledges that economic development occurs within a broader context of social and environmental realities. If we ignore this broader context, then factors such as pollution, urban decline, and marginalized communities, will hinder economic growth.

Western Canada is becoming a world leader in building communities that combine sustainable economic prosperity with a high quality of life. The Vancouver Agreement is a new model for governments to work together, along with business and community groups, to maximize economic and social benefits to the community. The agreement, which received the top United Nations Public Service Award in the category Improving Transparency, Accountability and Responsiveness in June 2005, will be renewed for a second five-year term.

In 2004-2005, WD worked to extend this model to other urban centres in the West, signing an agreement in Winnipeg and laying the groundwork for new Urban Development Agreements in Regina, Saskatoon and Victoria. Each of these agreements addresses locally identified priorities, such as revitalizing core neighbourhoods, enhancing social and economic inclusion of urban Aboriginal populations, and expanding competitiveness through innovation and technology. WD's tripartite model of Urban Development Agreements has received strong support and is being considered for adoption as a key element of the national New Deal for Cities initiative.

Under Innovation, WD contributes to a knowledge-based economy in the West through targeted investments in the western innovation network. Our contributions have leveraged additional investments, thereby strengthening research capabilities and improving links between industry, government and the research community.

Over the past year, WD supported many initiatives that are advancing the West's expertise in areas such as environmental technologies, alternative energy, health technologies and infectious disease. Each of these holds tremendous potential, not only for a strengthened economic base and higher-paying jobs for western Canadians, but also for an improved quality of life for all Canadians and our neighbours around the world.

In the area of Entrepreneurship, WD continues to support the Community Futures Development Corporations, Canada Business Service Centres, Women's Enterprise Initiative and Francophone Economic Development Organizations as the prime source of information, advice and financing to help the West's small- and medium-sized enterprises (SMEs) flourish. In June 2004, the Canada Business Service Centres received the United Nations Public Service Award for Improvement of Public Service Results. This well-deserved international honour recognizes the impact that WD partners have had on the success of the small business sector in our country.

In 2004-2005, WD also expanded its role in international commerce because this is critically important to the economic well-being of Western Canada and the country as a whole. Exports of Canadian goods and services were valued at almost \$500 billion in 2004, representing almost 40% of the country's GDP and a quarter of all Canadian jobs. As a share of GDP, foreign direct investment in Canada is the second highest in the G7, while Canadian investments abroad are the third largest in the G7. Strengthening relationships with our largest trading partner, the United States, and with the rapidly growing economies of China and Japan will create new and exciting opportunities for the West's innovative small business sector. WD is working closely with International Trade Canada, other federal partners and the western provinces to support these relationships and increase international commerce between Canada's West and these important trade partners. WD and Transport Canada, working closely with the Province of BC and other provinces, are co-leading federal efforts to develop and implement a national Pacific Gateway initiative to develop the infrastructure needed to improve the transportation services between Western Canada and Asia. The ultimate outcomes of this strategy will be environmental benefits, because of the increased rail usage, expanded trade and investment opportunities, and other socio-economic and cultural links between Canada and the countries of the Asia-Pacific region.

In addition to the department's three strategic priorities, WD plays a strong role in policy, advocacy and coordination. Through research and policy development, the department builds knowledge and understanding of western issues and their impact on western competitiveness and quality of life. WD ensures that the needs and concerns of westerners are taken into account in national policies and programs. The department collaborates with private and public sector partners, including other federal departments across the West to address issues of immediate or long-term importance.

This Departmental Performance Report contains specific examples of how WD's programs and initiatives are creating more sustainable communities, improving innovation and enhancing entrepreneurship across Western Canada. These examples illustrate the West's growing success, which is not as a result of independent action, but of the cooperative efforts of all levels of government, universities and research institutes, businesses, not-for profit organizations and individual Canadians working in their communities to build a better future.

Western Economic Diversification Canada is committed to working in partnership with western Canadians to build a stronger West, and a stronger Canada.

A handwritten signature in black ink, reading "Stephen Owen". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

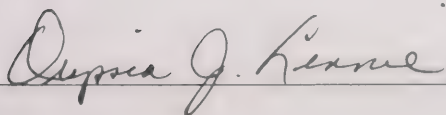
The Honourable Stephen Owen  
Minister of Western Economic Diversification  
and Minister of State (Sport)

## Management Representation Statement

I submit for tabling in Parliament, the 2004-2005 Departmental Performance Report (DPR) for Western Economic Diversification Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles contained in the Treasury Board of Canada Secretariat's *Guide for the preparation of 2004-2005 Departmental Performance Reports*:

- it adheres to the specific reporting requirements;
- it uses an approved Business Lines structure;
- it presents consistent, comprehensive, balanced and accurate information;
- it provides a basis of accountability for the results pursued or achieved with the resources and authorities entrusted to it; and,
- it reports finances based on approved numbers from the Estimates and the Public Accounts of Canada.



Oryssia J. Lennie  
Deputy Minister  
Western Economic Diversification Canada



## Summary Information

**Department's Raison d'être** – Western Economic Diversification Canada (WD) was established in 1987 to help lessen the West's (British Columbia, Alberta, Saskatchewan and Manitoba) economic dependence on natural resources. Under the *Western Economic Diversification Act, 1988*, the department is mandated to “promote the development and diversification of the economy of Western Canada and to advance the interests of Western Canada in national economic policy, program and project development and implementation.” To do this, WD organizes its programs and services to achieve the following strategic outcomes<sup>1</sup>:

- economically viable communities in Western Canada with a high quality of life (Sustainable Communities);
- a competitive and expanded business sector in Western Canada (Entrepreneurship); and,
- a strengthened western Canadian innovation system (Innovation).

These strategic outcomes are all supported by WD's policy, advocacy and coordination activities that are designed to result in effective strategies, policies and programs addressing the economic development needs, opportunities, and aspirations of Western Canada.

WD's strategic investments in all of these areas are working to fulfill WD's vision of **a stronger West in a stronger Canada**.

### Total Financial Resources for the department (\$ Thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
\$390,806	\$394,736	\$312,131

**Note on Variance:** Actual spending is lower than planned spending, primarily due to the transfer of contractual commitments under the Infrastructure Canada Program to future years.

### Total Human Resources for the department (Full Time Equivalents – (FTEs))

Planned	Actual	Difference
380	374	(6)

---

<sup>1</sup> During the 2004-2005 fiscal year, WD re-aligned its strategic outcomes to conform to Treasury Board of Canada Secretariat's (TBS) new reporting requirements under the Management Resources and Results Structure (MRRS) and the Program Activity Architecture (PAA). The changes were not major, and in fact recognized the significant role that WD's policy, advocacy and coordination activities play in contributing towards WD's success. This performance report describes progress made towards Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Communities strategic outcomes planned results that were described in WD's *2004-2005 Report on Plans and Priorities*.

## Summary of Performance in Relationship to Departmental Strategic Outcomes, Priorities and Commitments

Individual project results often take a number of years to materialize after WD approves the project, and the department is continuing to work on a performance measurement strategy that will effectively and efficiently demonstrate the results of WD initiatives. The diversity of projects undertaken by WD adds to the challenge of “rolling up” results and makes WD’s performance story a difficult one to tell. The following chart provides an illustration of the level of grants and contributions activity for each expected result, as well as giving an example of results achieved.

<b>Strategic Outcome – Innovation: A strengthened western Canadian innovation system</b>	
<b>Planned spending (thousands)</b>	<b>Actual Spending (thousands)</b>
<b>\$73,747</b>	<b>\$72,951</b>
<b>2004-2005 Priorities/Commitments/Expected Results</b>	<b>Current Status/Results Achieved</b>
<p>Priorities/Commitments: WD will support initiatives that contribute to an organization’s ability to develop, transfer, commercialize or adopt innovative technologies.</p> <p>Expected Result: Enhanced technology commercialization and adoption</p>	<p>In 2004-2005, WD approved projects totalling \$53 million that will contribute to a strengthened western Canadian innovation system.</p> <p>About 39%, or \$20.7 million, of these projects are intended to result in enhanced technology commercialization and adoption.</p> <p>One example is the \$2.5 million WD provided to the Alberta Cancer Diagnostic Consortium (ACDC). Through the ACDC, engineers, geneticists, physicians and medical researchers are pooling their leading-edge discoveries in micro/nanotechnology and medicine to produce a miniaturized diagnostic device for cancer. Their research has already demonstrated significant practical and commercial potential.</p>
<p>Priorities/Commitments: WD will provide support to innovation infrastructure (physical), and to initiatives that build capacity and linkages among innovation players.</p> <p>Expected Results: Improved knowledge infrastructure and capacity</p>	<p>WD’s investments in knowledge infrastructure strengthen geographic centres and build capacity across the region.</p> <p>For example, WD’s support of more than \$90 million in the life sciences cluster in Manitoba over a 14-year period was recently reviewed by an external consultant, who noted that WD’s investments have contributed to world class research capabilities in human health, investments in knowledge</p>

	<p>infrastructure, increased employment of highly qualified people in key institutions and life sciences companies, formation of spin off companies to commercialize the technologies developed, and increased international collaborations.</p> <p>During 2004-2005, approximately 47% of WD's project approvals under Innovation, or about \$25 million, are expected to result in improved knowledge infrastructure and capacity.</p>
<p>Priorities/Commitments: WD will support the development and implementation of community innovation strategies, which may include skill-building initiatives, enhanced linkages between communities and research institutions, and technology transfer.</p> <p>Expected Results: More innovative communities</p>	<p>During 2004-2005, WD supported community innovation, both at the community level (rural or urban) or through communities of interest that are geographically dispersed, but brought together through common priorities.</p> <p>For example, in British Columbia, WD support for the Okanagan Partnership has led to a competitiveness strategy for the region and a series of action plans designed to strengthen seven industry clusters (aviation, life sciences, tourism, wine and beverage, value-added agriculture, and knowledge services).</p> <p>In Saskatchewan, WD has been highly supportive of the Saskatchewan Forest Centre, which is working in collaboration with a number of partners to develop an internationally competitive and environmentally sustainable forest industry in Saskatchewan.</p> <p>WD approvals during 2004-2005 expected to result in more innovative communities, amounted to approximately \$7.4 million, or 14% of WD's total innovation approvals during the year.</p>
<p>Priorities/Commitments: Under WD's leadership, a Senior Officials Forum on Innovation and a Deputy Ministers' Economic Development Forum is convened to address priorities.</p> <p>Expected Results: Enhanced coordination and alignment of innovation priorities and strategies</p>	<p>WD leads, supports and participates in innovation forums in each of the western provinces, which provides an opportunity for information sharing, joint education and establishment of, and acting on, priorities for the West. Current priorities include the environmental technologies and life sciences sectors, as well as the horizontal priority of</p>

between federal, provincial and other innovation players	technology commercialization and adoption.
<b>Strategic Outcome – Entrepreneurship: A competitive and expanded business sector in Western Canada</b>	
<b>Planned spending (thousands)</b> \$53,719	<b>Actual Spending (thousands)</b> \$49,162
<b>2004-2005 Priorities/Commitments/Expected Results</b>	<b>Current Status/Results Achieved</b>
<p>Priorities/Commitments: WD will support initiatives that increase capacity, productivity and viability of SMEs by increasing the skills, knowledge and competencies of entrepreneurs.</p> <p>Expected Results: Improved business management capabilities of small- and medium-sized enterprises</p>	<p>WD addresses the needs of SMEs primarily by supporting the operations of members of the Western Canada Business Service Network (WCBSN) who provide direct assistance to these SMEs. Collectively, during 2004-2005, the Community Futures Development Corporations (CFDCs), Women's Enterprise Initiatives (WEIs), Francophone Economic Development Organizations (FEDOs) and Canada Business Service Centres (CBSCs) responded to more than 573,000 general business information enquiries, offered in-depth business assistance to more than 138,000 clients, and provided training to more than 43,000 clients.</p> <p>In addition, the department supported a wide variety of projects designed to improve business productivity and competitiveness in areas such as lean manufacturing practices, technology and management training, and academic and industry internships and exchanges.</p>
<p>Priorities/Commitments: WD will work with financial institutions, members of the WCBSN and other organizations to increase the amount of capital available for borrowing by SMEs in targeted areas where it has been identified there is a financing gap.</p> <p>Expected Results: Improved access to financing for SMEs</p>	<p>During 2004-2005, WD approved projects totalling \$9.5 million that will ultimately lead to improved access to financing for SMEs. WD investments in previous years to establish loan funds for CFDCs, WEIs and one FEDO allowed SMEs in the West to access \$52 million in loans from these organizations, leveraging an additional \$71.3 million from other sources. In addition, through WD's Loan Investment Fund Program, businesses were able to access an additional \$13.3 million in loans with financial institutions, such as banks and credit unions.</p>
Priorities/Commitments: WD will work to increase investment by supporting investment promotion and research in foreign direct	In 2004-2005, the department supported a broad range of trade and investment projects designed to enhance the development of new



<p>investment, investment initiatives in priority areas, major international events, and by strengthening working relationships with provincial and federal stakeholders. WD will also work to increase export activity by supporting trade promotion and research, SME export readiness, trade missions and international events. WD will strengthen working relationships with provincial and federal stakeholders and utilize Western Canada's multicultural diversity.</p> <p>Expected Results: Improved investment in Western Canada and increased participation in international markets</p>	<p>international markets for western companies and the attraction of foreign direct investment into the West. Project approvals in support of this priority totalled more than \$6.5 million in 2004-2005.</p> <p>WD is also one of the eight federal departments/agencies that support the US Enhanced Representation Initiative. As part of this initiative, in October 2004 WD organized the Western Canada Technologies Capabilities Study Tour to enhance trade commissioners' from Canadian Posts in the western United States understanding of western Canadian technology capabilities and priorities. Follow-up initiatives are expected to result in opportunities for research collaboration or venture financing for western Canadian technology companies.</p>
<b>Strategic Outcome – Sustainable Communities: Increased economic activity that improves the competitiveness and the quality of life in western Canadian communities</b>	
<b>Planned spending (thousands)</b> <b>\$263,340</b>	<b>Actual Spending (thousands)</b> <b>\$190,018</b>
<b>2004-2005 Priorities/Commitments/Expected Results</b>	<b>Current Status/Results achieved</b>
<p>Priorities/Commitments: WD will work with other governments to implement the four recently signed Western Economic Partnership Agreements (WEPAs) and the Urban Development Agreements (UDAs) in Vancouver and Winnipeg. Additional tripartite UDAs will be negotiated in other western cities.</p> <p>Expected Results: Greater collaboration and integration among governments and communities</p>	<p>During 2004-2005, each of the WEPAs was well into its implementation phase, with targets established to achieve both provincial and federal priorities. By March 31, 2005, a total of 79 projects, worth over \$84 million, were approved jointly by WD and the respective provincial government.</p> <p>Urban development agreements were in place in Vancouver and Winnipeg, and discussions were underway to conclude similar agreements in other cities in the West. UDAs for Regina and Saskatoon were announced in March 2005, and a Memorandum of Understanding was signed to develop the Victoria Urban Development Agreement.</p>
<p>Priorities/Commitments: WD will work with communities to identify and attract new sources of business investment and new business opportunities. WD will also assist communities to adjust to severe impacts from changing economic circumstances.</p>	<p>During 2004-2005, WD continued to implement the Canada/Saskatchewan Northern Development Agreement (NDA); 19 projects worth about \$7 million were approved under the NDA during the year. Strategic investments totalling \$50 million</p>



<p>Expected Results: Increased economic opportunity and investment within Western Canada's communities</p>	<p>under the Government of Canada Softwood Industry Community Adjustment Initiative (SICEAI) in British Columbia have now been made and targeted to a wide range of economic activities, including capacity building, innovative uses for value-added wood, and new opportunities in manufacturing, technology, film, sport, tourism and local economic infrastructure developments.</p>
<p>Priorities/Commitments: WD will work with partners to implement the Urban Aboriginal Strategy (UAS) by developing innovative solutions to address local priorities, and to invest in programs and services that promote Aboriginal economic development.</p> <p>Expected Results: Increased participation of Aboriginal people in the economy</p>	<p>During the fiscal year, WD provided more than \$18.6 million in support of 161 projects designed to increase participation of Aboriginal people in the economy.</p> <p>In addition, WD led the implementation of the UAS in British Columbia, Alberta and Manitoba, and approved project funding of \$6.5 million for 40 UAS projects.</p>
<p>Priorities/Commitments: WD will assist communities to assess their strengths, weaknesses, opportunities and potential for new economic activity and enhanced investment.</p> <p>Expected Results: Enhanced capacity of western Canadian communities to implement strategies that promote sustainable development</p>	<p>The department undertook community consultations during the fiscal year in the areas of social economy and social enterprise development to obtain a greater understanding and provide the basis for developing programs to implement the Social Economy initiative announced in Federal Budget 2004.</p> <p>During the fiscal year, WD approved community planning projects of more than \$11 million. A further \$44 million in projects related to community development were approved.</p>
<p>Priorities/Commitments: WD will work with other governments, and the private sector, to implement national infrastructure programs – Infrastructure Canada Program, Canada Strategic Infrastructure Fund and the Municipal Rural Infrastructure Fund.</p> <p>Expected Results: Programs that accelerate investments in public infrastructure that support an improved quality of life for western Canadians</p>	<p>As of March 31, 2005, Infrastructure Canada Funding of \$557.1 million was nearly all committed in the West, and 56% of the approved projects were complete.</p> <p>WD was also involved in the delivery of funds for large-scale infrastructure projects under the Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF).</p> <p>Agreements to deliver the Municipal Rural Infrastructure Fund (MRIF) had been signed in Manitoba and Saskatchewan by March 31, 2005. Negotiations in Alberta and British Columbia are ongoing.</p>

## Overall Departmental Performance

During 2004-2005, the department, by working in collaboration with all levels of government, universities and research institutes, not-for-profit organizations, and the private sector, made significant progress in working towards achievement of its strategic outcomes. For example:

- In support of the departmental mandate to “promote the development and diversification of the economy of Western Canada and to advance the interests of Western Canada in national economic policy, program and project development”, the role and achievements of regional development agencies, such as WD, were recognized in Federal Budget 2005, through a permanent increase to the department’s annual reference levels.
- WD works to strengthen the western Canadian innovation system, and in particular, by enhancing technology adoption and commercialization. For instance, initiatives include:
  - WD’s investments in the Calgary-based Network for Emerging Wireless Technologies (NEWT) are allowing NEWT to enhance the commercialization of wireless devices and applications in areas such as health care, agriculture, education and commerce. NEWT’s expertise is positioning Western Canada as a leader in the information and technology communications sector, which is growing at four times the rate of the overall economy.
  - In January 2005, WD delivered a report on the western environmental technologies sector to Prime Minister Paul Martin. The report contains concrete, actionable policy initiatives for the Government of Canada to promote the development and adoption of environmental technologies, and enhance the West’s growing strengths in the field.
- Under the Entrepreneurship strategic outcome, to achieve a competitive and expanded business sector in Western Canada:
  - WD’s partners in the Western Canada Business Service Network provided more than \$52 million in loans to SMEs in the West, leveraging an additional \$71.3 million from other sources. In addition, through WD’s Loan Investment Fund Program, businesses were able to access an additional \$13.3 million in loans with financial institutions such as chartered banks and credit unions.
  - The Commissioner of Official Languages’ audit of the Community Futures Development Corporation and the Community Business Development Corporations commended WD on the service that Francophone Economic Development Corporations provide to Official Language Minority Communities.

- By increasing economic activity that improves the competitiveness and the quality of life in western Canadian communities:
  - During the first five years of the Vancouver Agreement, significant contributions to social and economic initiatives that are helping to revitalize the city's Downtown Eastside were recognized with the receipt of three prestigious awards - the United Nations Public Service award, Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX), and Institute of Public Administration of Canada (IPAC).
  - In 2004, WD signed a new five-year urban development agreement with the City of Winnipeg and the Province of Manitoba. The Winnipeg Partnership Agreement is building on the success of previous tri-partite agreements that have invested \$271 million in Manitoba's capital city, and leveraged \$726 million in additional public and private investment. This new agreement will continue to enhance Aboriginal participation in economic and community life, build sustainable neighbourhoods, revitalize the downtown area and expand Winnipeg's competitiveness through innovation and technology.
  - WD is supporting capital legacy, celebration and learning projects that will have lasting economic, social and cultural benefits for community development as part of its delivery of \$92 million in funding for the Alberta (60%) and Saskatchewan (40%) centennials.
  - The department will deliver \$278 million in the West under the Municipal Rural Infrastructure Fund (MRIF). Agreements have been signed in Manitoba and Saskatchewan, and negotiations in Alberta and British Columbia are ongoing.
- During the past fiscal year, WD has made significant progress in strengthening and integrating its planning and policy capacity throughout the department. For example, all regions and corporate units prepare annual business plans, which are linked to the department's Report on Plans and Priorities. In addition, the department is now widely distributing and disseminating its research projects.
- The department has made significant progress in strengthening its due diligence on project approvals, by the creation of an enhanced on-line Project Assessment Tool.

Although the department has made significant achievements during the past year, there are some areas that still require ongoing work, such as:

- Continuing efforts to better measure the impact of WD's investments.
- Strengthening WD's relationship with, and amongst, members of the Western Canada Business Service Network, including Community Futures Development Corporations, Women's Enterprise Initiative Centres, Francophone Economic Development Corporations, and Canada Business Service Centres.
- Improving the public communication of WD's programs and decision-making processes, including an improved web site.

## Understanding the West

To facilitate a better understanding of Western Canada, WD provides funding to support and disseminate research. A better understanding of the West results in regional and national policies that take into account western interests. Examples of research initiatives supported by WD in 2004-2005 include: *Under Construction: Western Canada and the Global Economy*<sup>2</sup> prepared by the Canada West Foundation, *Western Canada's Small Business Markets: A Survey of Selling*, prepared by the Western Centre for Economic Research, and *Western Canada's Cost Advantage, The Best Place to do Business*, prepared by KPMG. These initiatives are helping to create a much better understanding of the economy and society of Western Canada, and the challenges Western Canada faces in sustaining a high quality of life for residents of the region. The reports in their entirety, along with several WD studies that examine province-specific issues can be found at: [http://www.wd.gc.ca/rpts/research/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/research/default_e.asp).

Although the West has a bountiful resource base, a highly educated population, often breathtaking natural beauty, vibrant and diverse communities, and an entrepreneurial culture, there is also no mistaking the magnitude of the challenge in sustaining and growing the economic prosperity of the region. The *Building the New West* Project served to enrich the public policy debate on the future of the West. Many of the policy issues explored in the project have implications for local communities, provincial governments, and national policy makers.

## Economic Performance of the Western Provinces in 2004

Canadian economic performance in 2004 could be accurately described as “the West and the rest.” British Columbia, Alberta, Saskatchewan, and Manitoba recorded the four-highest provincial rates of real economic growth. These provinces all benefited from high prices in oil and other natural resources, and were able to withstand the rising Canadian dollar, the ongoing softwood lumber dispute, border closures to Canadian cattle and beef, and hog tariffs.

Although the four western provinces experienced significant economic growth last year, there remains a continuing need for western provinces to diversify away from their dependence on natural resources by moving into more innovative and value-added industries. The following table highlights this fact; for example, while manufacturing accounts for over 20% of real GDP in Quebec and Ontario, it accounts for about half of that level in the West. International exports, while quite high in the West, are still primarily energy related. While the energy sector experienced solid growth in 2004, any sudden change in energy prices could result in a significant downward impact on the economic performance of the western provinces.

---

<sup>2</sup> The Canada West Foundation's report entitled *Under Construction: Western Canada and the Global Economy* presents a summary of the findings generated by three years of research, consultations, surveys and conferences that explored issues fundamental to the future prosperity of the region. The project, entitled *Building the New West*, produced 32 separate reports on policy issues relevant to WD and its mandate to diversify the western economy.



**Comparison of Key Factors - 2004 (Unless otherwise noted)<sup>3</sup>**

	NL	PE	NS	NB	QC	ON	MB	SK	AB	BC
Population (000s)	518	138	937	751	7,527	12,347	1,168	995	3,190	4,183
Real GDP Growth %	-0.5	1.2	1.5	1.4	2.4	2.8	3.0	3.9	4.7	3.9
Compound Real GDP Growth % Annual Average from 1999-2004	7.1	2.8	3.4	3.3	3.4	3.9	2.8	2.1	4.1	3.8
Relative Real GDP Per Capita (Canada =100)	84	70	77	80	89	108	85	94	119	94
Manufacturing Output as a % of Real GDP (2004)	6.6	12.4	9.8	15.2	21.3	21.1	12.5	8.6	10.3	12.2
Exports as a % of GDP	55	56	49	73	56	69	62	69	59	46
Labour Productivity (Real GDP/hr) Growth %	-3.1	2.9	0.9	1.3	-0.4	-0.2	1.5	1.7	0.5	-0.8
Relative Labour Productivity (Canada=100)	101	69	84	84	96	105	86	94	103	98
Relative Labour Productivity Growth (Canada=100) 1999-2004	116	96	103	102	100	99	100	102	96	98
Unemployment Rate	15.6	11.3	8.8	9.8	8.5	6.8	5.3	5.3	4.6	7.2

On the surface, the labour market in the western provinces appears to be relatively healthy with unemployment rates generally at lower levels than in the other provinces. But the unemployment rates do not reflect the numerous Aboriginal people who do not declare themselves as part of the workforce – therefore the true rate of unemployment is considerably higher. As well, part of the western labour force tends to be migratory, and when jobs in resource industries and construction dry up, workers may return to their home provinces in other parts of the country.

<sup>3</sup> Data for this chart are derived from: Post-census estimates for April 1, 2004 from Statistics Canada's *Quarterly Demographic Statistics*, the Conference Board of Canada's *Spring Outlook 2005*, and Statistic's Canada's *Provincial and Territorial Economic Accounts Review* preliminary estimates 2004.



## **British Columbia**

In 2004, British Columbia recorded a provincial-best with a 3.9% increase in real GDP. A major driver of this growth was strong commodity prices in natural gas, base metals, lumber and coal. Despite the ongoing softwood lumber dispute with the United States, higher prices helped the value of lumber exports from BC increase from \$5.4 billion in 2003 to \$6.9 billion in 2004, the first increase since 2000. However, this success was not experienced in all regions. Even with the launch of market-based lumber pricing for the coastal region, producers there continued to suffer in comparison to their Interior counterparts. Changes to the provincial regulatory environment have led to increased private investment and production in the mining sector. Residential construction reached a record level due to employment growth and low interest rates. Although the weak US dollar could not prevent the tourism industry from a post Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) recovery, it did combine with measures in California and incentives in other provinces to hurt BC's film and TV production industry. Nevertheless, provincial employment grew by 2.3% in 2004, and the unemployment rate fell to 7.2%. In light of this performance, it is not surprising that the province experienced its highest net level of interprovincial migration in nearly a decade.

## **Alberta**

Alberta recorded an increase in real GDP of 4.7% in 2004, the highest amongst the provinces. Although there were many bright spots for the provincial economy, its growth was driven primarily by an energy sector experiencing strong demand and high prices. Average rigs drilling reached a record level, and oilsands investment grew by almost \$1 billion. Manufacturing shipments rose by nearly 15% on the strength of exceptional performances in the machinery, chemicals, fabricated metals and wood products. The strong Canadian dollar could not prevent the value of Alberta's international exports from increasing by 17%, although much of this increase was driven by prices rather than volume. The fastest personal income growth in the country led to retail sales growth of 11%, also the best in Canada. Income, employment, and migration gains also kept residential construction near its 2002 record level. Despite the lowest cattle and calf receipts since 1996, Alberta's net farm income levels rebounded from 2003 as a result of higher crop receipts and record support payments. However, farmers still fared worse than in drought-riddled 2002. In 2004, Alberta's unemployment rate fell to a national-best of 4.6%, and employment grew by 2.4%. Most job creation was in the construction, oil, gas and mining and retail trade sectors. Alberta's net inter-provincial migration led the country for the eighth consecutive year.

## **Saskatchewan**

In 2004, Saskatchewan recorded an increase in real GDP of 3.9%, tied with British Columbia for second-strongest in the country. Behind this strength were high oil prices, a strong demand for natural resources, increased housing construction, and growth in exports and manufacturing shipments. Led by gains in production of radio and broadcasting equipment and wood products, manufacturing output grew by 12%, the fastest in the country. Potash sales reached a second straight annual record due to increases in both volume and price. Residential construction was strong, but investment in non-residential structures, machinery and equipment declined. Further, personal spending increased at the second-slowest rate in the country, and business investment fell. Saskatchewan's net farm income recovered the least amongst western provinces, despite growth in crop and animal production. Although an early frost in the fall reduced crop quality, stronger grain shipments provided healthy gains to the rail transportation and farm product warehousing sectors. Employment in Saskatchewan increased by 1%, while the unemployment rate fell slightly to 5.3%.

## **Manitoba**

Manitoba's real GDP growth rate of 3.0% was its strongest since 2000. Residential construction continued to grow as increasingly people moved from apartments to new homes. A decrease in investments in non-residential construction was outweighed by strong gains in machinery and equipment investment. Manufacturing posted solid gains as shipments in processed food, wood products and fabricated metals compensated for declines in electrical equipment shipments. Mining, wholesale trade, and retail trade all posted healthy gains as well. The value of nickel production increased 35%, but this increase was due largely to higher prices. Additionally, strong prices and volumes in copper, zinc and gold combined contributed to a 36% increase in the value of Manitoba's mineral production. On the trade front, foreign non-US merchandise exports increased by 22%, while exports to the US increased by 3%. Hog producers were able to overcome US duties and post a 20% improvement in receipts. These improvements teamed with strong output in dairy, eggs, and poultry to compensate for the continued slide in cattle and calf receipts in the wake of a closed US border to live cattle. However, improved livestock receipts were not enough to prevent agricultural production from falling. Late seeding, a wet spring and summer, and an October killing frost reduced the quality of many crops. This same wet weather and above- normal snowfall in the southern and eastern watersheds in the 2003-2004 winter provided strong utility sales. Although provincial out-migration continues, 2004 saw the fewest people leave since 1983. These departures were outpaced by a large rise in international immigrants coming to the province, more than half of whom were part of the Manitoba Provincial Nominee Program. Employment grew at a moderate rate of 1%, while the province's unemployment rate rose slightly, to 5.3%.

## **Operating Environment**

WD's mandate allows it to take a flexible and innovative approach to working with a wide network of partners in order to make strategic investments in promoting economic development and diversification in the West.

Since 1995, WD has directed its core resources towards working in collaboration with many partners including all levels of government, universities, financial institutions, the not-for-profit sector, and the private sector. Key partners in the not-for-profit sector include members of the Western Canada Business Service Network (WCBSN), which is comprised of over 100 points of service including the Community Futures Development Corporations, Women's Enterprise Initiative (WEI) Centres, Francophone Economic Development Organizations (FEDOs) and Canada Business Service Centres (CBCSCs).

The department actively engages westerners in consultations to identify needs and priorities, and to develop the kinds of partnerships required to respond to horizontal and complex issues that cannot be managed unilaterally. This collaborative approach, along with a targeted research agenda, is an integral part of WD's efforts to ensure that western Canadian views are effectively represented at the national level.

By working with others, and by offering relevant programs and services, WD has been able to help support the establishment and growth of small- and medium-sized enterprises, the growth of knowledge-based industries, and the economic inclusion of traditionally economically disadvantaged groups, such as women, disabled, youth, Aboriginal people, and francophone entrepreneurs in the West.

## **WD's Programs**

WD has a broad suite of programs available, including those that the department delivers on behalf of other federal departments, allowing it to respond quickly to evolving regional and national priorities. These programs are described in more detail in Appendix A.

## Alignment With Government of Canada Priorities

WD's strategic outcomes and priorities are aligned with federal priorities as described in the *Speech from the Throne*, as well as the Government of Canada outcomes found in *Canada's Performance*, the annual report to Parliament that provides a results-based perspective from which to review federal programs, services and policies that contribute to the quality of life of Canadians. The 2005 Whole of Government outcome framework is divided into three themes, each of which contains a number of outcomes, as illustrated in the following chart:

ECONOMIC	CANADA'S SOCIAL FOUNDATIONS	CANADA'S PLACE IN THE WORLD
GOVERNMENT OF CANADA OUTCOMES	GOVERNMENT OF CANADA OUTCOMES	GOVERNMENT OF CANADA OUTCOMES
1. Sustainable economic growth	6. Healthy Canadians with access to quality health care	10. A strong and mutually beneficial North American partnership
2. An innovative and knowledge-based economy	7. Inclusive society that promotes linguistic duality and diversity	11. A safe and secure world
3. Income security and employment for Canadians	8. A vibrant Canadian culture and heritage	12. A prosperous global economy that benefits Canadians and the world
4. A fair and secure marketplace	9. Safe and secure communities	13. Increased development worldwide with a high quality of life
5. A clean and healthy environment		

Following are some examples of how WD's activities in 2004-2005 aligned with Government of Canada priorities:

### Sustainable economic growth

In support of the government's commitment to Sustainable Economic Growth, WD negotiated and implemented multi-party arrangements, such as urban development agreements and the Western Economic Partnership Agreements that promote economic growth, community development, adjustment, and sustainability. WD has a unique ability to work with its network to provide a flexible response to community needs by providing local solutions to local problems.

WD also plays a role in the delivery of funds for large-scale infrastructure projects through the Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF) and will deliver \$278 million in the West under the Municipal Rural Infrastructure Fund (MRIF). Agreements have been signed with Manitoba and Saskatchewan, and negotiations with Alberta and British Columbia are ongoing.



## **An innovative and knowledge-based economy**

Innovation and the growth of knowledge-based industries represent a major opportunity for diversifying the economies of Western Canada. In 2004-2005 WD worked to increase investment and support for the commercialization of new technologies and processes developed in Western Canada in areas such as the life sciences, environmental technologies, and other sectors where the West has demonstrated research and development (R&D) and commercial strengths.

## **Income security and employment for Canadians**

The ability to adequately support oneself financially can be a challenge even when the economy is performing well. In 2004-05, WD invested in a number of projects that will enable individuals to obtain the skills being sought by employers. For example, in Saskatchewan, WD is working with Northlands College to help a number of Aboriginal people participate in training programs that will enable them to take advantage of the job opportunities in Northern Saskatchewan.

Through the Entrepreneurs with Disabilities Program, the Urban Entrepreneurs with Disabilities Initiative, and through the Advice and Business Loans for Entrepreneurs with Disabilities (ABLED) Funds with VanCity and Coast Capital Credit Unions in BC, WD is working to help persons with disabilities establish and grow their businesses.

## **A clean and healthy environment**

Canada's decision to sign the Kyoto Accord and the federal government's Climate Change Agenda presents new challenges and opportunities for many western Canadian industries. WD will play a key role in Western Canada to ensure a collaborative and cooperative approach to the identification and implementation of economic opportunities afforded by the Climate Change Agenda.

WD continues to support a broad range of initiatives in the environmental technologies sector that enhance technology adoption and adaption for the sector. For example, WD supported a Canadian Environmental Technology Advancement Corporation West (CETAC-West) initiative to conduct energy efficient audits of gas plants to reduce greenhouse gas emissions.

## **A prosperous global economy that benefits Canadians and the world**

The strong Canadian dollar and strong global competition for markets, investment capital, and skilled labour presents significant challenges for Canadian SMEs to increase productivity and presence in key markets. WD will continue to support Western Canada's claim to its share of global opportunities and to target markets and investment development initiatives.



## **WD's Strategic Outcomes**

WD's activities are concentrated in three distinct but interrelated areas leading to Strategic Outcomes commonly described as Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Communities. The following is an illustration of how planned results under each of WD's Strategic Outcomes contribute to WD's vision of a stronger West in a stronger Canada.

## A STRONGER WEST, A STRONGER CANADA

### INNOVATION

A strengthened western Canadian innovation system

### ENTREPRENEURSHIP

A competitive and expanded business sector in Western Canada

### SUSTAINABLE

#### COMMUNITIES

Increased economic activity that improves the competitiveness of Canada's cities and the quality of life in urban, rural, northern and Aboriginal communities across Western Canada

## PLANNED RESULTS

- Enhanced technology commercialization and adoption
- Improved knowledge infrastructure and capacity
- More innovative communities
- Enhanced coordination and alignment of innovation priorities and strategies between federal, provincial and other innovation players

- Improved business management capabilities of small- and medium-sized enterprises (SMEs)
- Improved access to financing for SMEs
- Increased investment in Western Canada
- Increased participation in international markets

- Greater collaboration and integration among governments and communities
- Increased economic opportunity and investment within Western Canada's communities
- Increased participation of Aboriginal people in the economy
- Enhanced capacity of western Canadian communities to implement strategies that promote sustainable development

### PROGRAMS THAT CONTRIBUTE TO ACHIEVING PLANNED RESULTS\*:

#### Western Diversification Program:

- Western Economic Partnership Agreements
- Urban Development Agreements
- Canada-Saskatchewan Northern Development Agreement
- Conference Support Program
- Canada Foundation for Innovation Support Program
- International Trade Personnel Program
- First Jobs in Science & Technology Program

#### WD Loan Investment Fund Program

\* Appendix A provides further descriptions of the programs

#### Community Futures Program

#### Women's Enterprise Initiative

#### Service Delivery Network Program

#### Innovation and Community Investment Program

#### Infrastructure Canada Program

#### Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative

#### Red River Flood Protection Program

#### Urban Aboriginal Strategy

## **SECTION II - ANALYSIS OF PERFORMANCE BY STRATEGIC OUTCOME**

## Innovation

### Total Financial Resources (\$ Thousands)

Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
\$73,747	\$75,205	\$72,951

### Strategic Outcome:

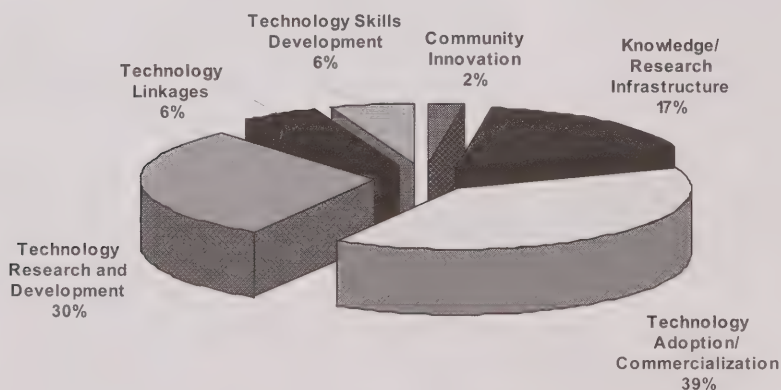
#### A strengthened western Canadian innovation system

WD's approach to innovation emphasizes strengthening the western innovation system. Since innovation occurs at a regional level, this approach has been flexible and responsive to local conditions and opportunities. As other federal departments have focused investments in research and development, WD has directed its investments to creating economic value through technology commercialization, investments in Highly Qualified Personnel (HQP), supporting technology clusters and building cross regional capacity. WD's efforts with the Canada West Health Innovation Council have led to national recognition of the priority of health innovation. WD's innovation related project approvals during 2004-2005 reflected these priorities by focusing on technology commercialization and pre-commercial research and development and knowledge infrastructure, as demonstrated in the following graph. These investments build the capacity for organizations to gain economic benefit from investments in research and development (R&D).

### WD Innovation Approvals by Activity 2004/05

**TOTAL = \$53.0 Million**

*Source: InfoQuest Database, June 2005*



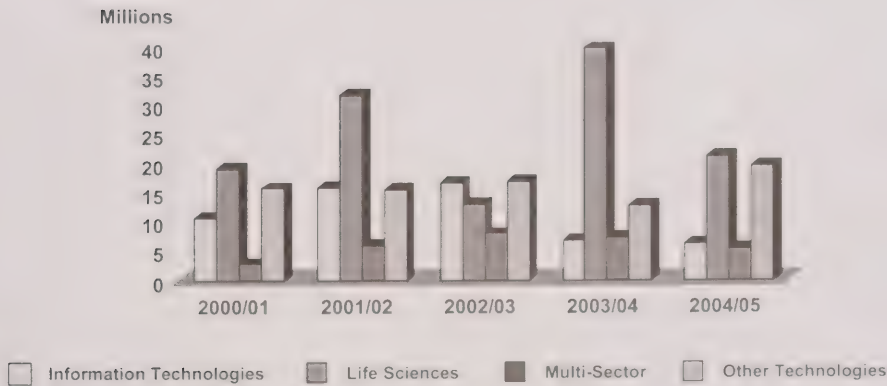
WD has many partners in innovation and its contribution has averaged 30% of project costs, with the balance coming from provincial, federal and other funders such as universities and associations. WD also works with other organizations to build cross-regional capacity and linkages on initiatives that require a modest financial investment. For example, Wellness West, a western network focusing on growing the functional foods and nutraceuticals industry in the West, is a partnership including WD, National Research Council (NRC), Agriculture and Agri-food Canada, provincial governments and industry. Notable achievements to date by Wellness West include the creation of the Technology Infrastructure Database as well as a Commercialization Roadmap; both of these initiatives are targeted at industry to increase a company's chance of success, ability to manage risk, reduce costs, and improve decision making.

WD's priority sectors include life sciences, information and communications technology (ICT) and environmental technologies. This emphasis reflects the West's life sciences strengths in health innovation, genomics and proteomics, medical devices and imaging, vaccines, and combating infectious diseases. ICT strengths include wireless and new media. The environmental technologies sector is broad and covers a number of areas including climate change technologies and alternative fuels. WD's investments in these sectors are often early-stage and pre-position cluster development and growth. The following graph demonstrates WD investment trends by sectors:

**WD Innovation Approvals by Sector, 2000/01 - 2004/05**

**TOTAL = \$292.7 Million**

*Source: InfoQuest Database, June 2005*



Note: Environmental technologies project approvals are included in the "Other Technologies" category. Multi-sectors includes project approvals where more than one sector is supported, for example, WD supports the WestLink Innovation Network, which provides services to more than one sector, i.e., ICT, life sciences, medical devices, software, etc.



## Results – Planned and Actual:

### Planned Result 1: Enhanced technology commercialization and adoption

**Plans and Priorities:** WD will support initiatives that contribute to an organization's ability to develop, transfer, commercialize or adopt innovative technologies.

#### Actual Results:

WD has made investments in several organizations that facilitate technology transfer, including a new approach in Edmonton called TEC (Technology, Entrepreneur and Company development) Edmonton. This organization is a collaborative initiative between the University of Alberta and the Edmonton Economic Development Corporation and was established to foster technology commercialization and the creation of spin-off companies. The Greater Edmonton Competitiveness Strategy, which was supported by WD, has led to TEC Edmonton's Deal Generator, an initiative that connects innovation with investment. By the end of 2004, three Alberta companies closed deals that will provide them with more than \$8.6 million in venture financing in 2004.

WD has placed a priority on supporting cutting edge research and technology commercialization in the life sciences sector. Over the past four years, WD has provided contributions totalling \$15 million for 55 projects to support the development of a growing and internationally competitive life sciences

cluster in British Columbia, particularly in the biomedical, bioproducts and value-added agriculture areas. Recipients have included Genome BC, the BC Cancer Agency and related Genome Sciences Centre, BC Biotechnology Association, a number of academic institutions (e.g., the University of Northern British Columbia, Okanagan University College, and the Wine Research Centre at the University of British Columbia), and several organizations serving the disabled communities (e.g.,

Neil Squire Society, Down Syndrome Research Foundation, and Tetra Society). These investments have resulted in enhanced knowledge infrastructure and capacity, accelerated

Manitoba's **Composites Innovation Centre (CIC)** helps companies develop new composite products and turn research into commercially viable applications. As of early 2005, the CIC has been involved with 27 projects from many of the major manufacturing sectors of Manitoba. These have created seven new, highly skilled jobs and engaged one postgraduate student to do hands on, pre-commercial composite research. The projects have resulted in the creation of two new technological processes and assisted in the commercialization of technology in a Manitoba company. CIC has undertaken two rural focus projects and has leveraged industry funds of over \$500,000. CIC is enmeshed in the highly complex innovation system for composites in the province, and contributes to knowledge infrastructure, basic and applied research, job creation, and the development of highly skilled personnel. Since 2003, WD has approved contributions of approximately \$4.5 million to CIC.

technology commercialization and adoption, increased access to highly skilled personnel, and enhanced linkages among innovation system players in the life sciences community in BC.

In the area of Information and Communication Technologies, WD contributed \$450,000 to the creation of a business development support system (the Accelerator) for new media content and

In 2003, WD, along with the Alberta, British Columbia and Saskatchewan provincial governments and the private sector, contributed to a major **Petroleum Technology Alliance Canada (PTAC)** project to pull together people interested in finding and testing new technologies to reduce air emissions. The PTAC Technology for Emission Reduction and Energy (TEREE) Steering Committee was mandated to facilitate the increased adoption of sustainable, eco-efficient greenhouse gas reducing technologies in the hydrocarbon energy industry.

Results to date have been highly encouraging and range from projects such as re-designing firetube heaters to reduce fuel usage to detecting hydrocarbon emissions using laser systems. The initiative has also been successful in building capacity within industry and government to work towards common objectives.

technology companies at the Banff New Media Institute. The Banff Accelerator Collaborative Model is a framework to encourage small new media companies to partner, bundle technologies, and work non-competitively on larger scale and more complex projects. It also provides creative counselling, production planning, legal support and training in areas such as marketing, budgeting and financing, with the ultimate goal of increased commercialization of new media technology. This new tool will also help develop clusters of small businesses and create alliances to bid on larger and more complex projects.

In the area of environmental technologies (ET), WD supported a broad range of initiatives to enhance technology adoption and adaptation for the ET sector. These include a Canadian Environmental Technology Advancement Corporation West (CETAC-West) led initiative to conduct energy efficiency audits of gas plants to reduce greenhouse gas emissions and a Petroleum Technology Alliance Canada (PTAC) program to facilitate technology commercialization in Canada's upstream oil and gas industry. WD also supported the Alberta Energy Research Institute (AERI) in developing CO<sub>2</sub> sequestration technologies and has supported the Western Canada Fuel Cell Initiative in a developmental program to commercialize impure hydrogen fuel cell technologies. In BC, WD supported a successful multi-stakeholder project to accelerate the production and usage of biodiesel as an alternative fuel for vehicle fleets in the province.

*"In particular, the assistance provided by WD has been key in:*

- *developing and demonstrating new technology;*
- *strengthening research capabilities;*
- *strengthening linkages;*
- *increasing access to skilled workers;*
- *increasing awareness; and,*
- *developing regulations and standards."*

*- extract from Assessment of WD Support to the Western Canadian Fuel Cell Cluster 2001-2004, Ference Weicker & Company*

According to Fuel Cells Canada, the global market of fuel cell technology will grow to \$46 billion by 2011. In the Greater Vancouver area, there is an emerging fuel cell cluster. WD's commitment of \$12 million to support fuel cell demonstration projects, research infrastructure projects, and Fuel Cells Canada leveraged an additional \$19.5 million from other organizations including industry, provincial governments, and other federal government departments.

Although it is premature to assess the ultimate impact of WD's investments, Ference Weicker & Company, in its *Assessment of WD Support to the Western Canadian Fuel Cell Cluster 2001-2004*, found WD contributions are building the foundation for the future growth of the fuel cell cluster. WD support has enabled industry players to advance their commercialization process by extending their own research capabilities and understanding, testing and demonstrating new products, processes and concepts, integrating new technologies, and conducting tests that they would not otherwise have been able to perform. WD's support to research infrastructure at the Institute for Fuel Cell Innovation, the University of Victoria's Institute for Integrated Energy Systems, and the Clean Energy Research Centre at University of British Columbia (UBC) has led to linkages and research networks, attracted faculty and graduate students for research projects, and expanded the scope of research. Cluster players have an increased awareness of opportunities, contributed to developing regulations and standards and encouraged new investments in R&D.

## **Planned Result 2: Improved knowledge infrastructure and capacity**

**Plans and Priorities: WD will provide support to innovation infrastructure (physical), and to initiatives that build capacity and linkages among innovation players.**

Knowledge infrastructure enables leading edge research and development, attraction of Highly Qualified Personnel (HQP), and forms the foundation of technology clusters. WD's investments in knowledge infrastructure strengthen a geographic centre and build capacity across the region.

### **Actual Results:**

#### **Life Sciences**

In June 2005, the consulting firm, SDS Strategic Directions and Solutions undertook a review of WD's contribution to the life sciences cluster in Manitoba. The cluster, which focuses primarily on human health, is characterized by expertise in pharmaceuticals, biopharmaceuticals, biomedical and biondiagnostics, cardiovascular technologies, cancer, medical imaging, infectious diseases, immunology and biosafety, and functional foods and nutraceuticals. From 1990 to 2004, WD committed a total of \$90.7 million to the life sciences cluster in Manitoba. These funds were directed at knowledge infrastructure, research and development, and technology commercialization. These investments represented an average of 22% of project costs, thus demonstrating the high level of cooperation amongst partners in Manitoba.



WD's investments have led to world class research capabilities in human health, investments in

With support from WD, the **Institute for Biodiagnostics**, (IBD), is now the most advanced facility in Canada for studying and developing non-invasive medical devices for prevention and earlier treatment of diseases; it has established four spin-off companies with sales of \$12 million, satellite centres in Calgary and Halifax, and has collaborations with more than 200 firms around the world.

knowledge infrastructure, increased employment of HQP in key institutions and life sciences companies, formation of spin-off companies to commercialize the technologies developed, and increased international collaborations. As well, WD's investments have formed the foundation for the development of this cluster and have contributed to the attraction of new players such as the Richardson Centre for Functional Foods and Nutraceuticals, and the International

Centre for Infectious Diseases (ICID) in Manitoba. WD contributed to the planning and establishment of ICID, which will link commercialization opportunities flowing from Canada's National Microbiology Lab and elsewhere to the marketplace.

This initiative is complementary to the Vaccine and Infectious Disease Organization (VIDO) located at the University of Saskatchewan. VIDO was created in 1975 with a mandate to develop vaccines for the protection of livestock against serious and economically devastating diseases, and to ensure the technology reached the producer. WD's contribution of \$7 million towards facilities, research equipment, and lab supplies has assisted VIDO to undertake world-class research. VIDO now has more than 125 employees and researchers occupying 100,000 square feet, including modern virology, immunology, bacteriology and biochemistry labs and a 160-acre research station. VIDO is known for its research into new vaccination strategies for improving protection and ease of delivery of vaccines for both human and animal diseases and continues to be competitive nationally and internationally, with more than 65 US patents awarded, and more than 30 pending. Many of the vaccines developed by VIDO are the first in the world for their type, and have resulted in millions of dollars of saving for the cattle, swine and poultry industries.<sup>4</sup>

In the Information and Telecommunications sector, WD-funded TRLabs is Canada's largest ICT research consortium, and a partnership of industry, academia, and government. Since 1996, WD has provided \$20 million in operating support, leveraging more than \$68M in funding from the three prairie provinces, industry, and universities.

WD's ongoing support for **TRLabs**, Canada's largest information and telecommunications sector research consortium, has contributed to the organization's success. Since inception, (1986 to the present), TRLabs has 161 patents issued or pending, and has created 881 technologies of which 547 were evaluated by members, who have the first opportunity to decide whether they wish to pursue commercialization. Two hundred and eighty technologies were commercialized or adopted into a member's processes. Members report achieving millions of dollars in operational cost savings. Over this period, 773 students were trained, with most hired by industry.

<sup>4</sup> <http://www.vido.org/services/record.php>

In British Columbia, WD has partnered with the provincial government and industry on a series of R&D and infrastructure initiatives to strengthen the aquaculture industry, which presents vital new economic opportunities for many struggling BC coastal communities. This included:

- establishing the BC Aquatic Health Science Centre, which will address a critical lack of capacity in aquatic health sciences in British Columbia. Stakeholders see this centre as a key contributor to the advancement of the aquaculture industry (for both shellfish and finfish) on the West coast. It is also a potential resource for the wild fisheries in the future. WD provided \$1.2 million toward a total project cost of \$5.5 million; and,
- support of \$280,000 for two projects to help establish a Centre for Shellfish Research at Malaspina University College in Nanaimo. The Province of BC matched WD's contribution. The centre is working with representatives of the shellfish industry and other post-secondary learning institutions and research facilities to advance the development of the BC shellfish sector.

WD's advocacy and support for the Canadian Light Source (CLS) synchrotron in Saskatoon has resulted in the establishment of a major scientific research facility. An independent study estimated that CLS could attract \$35 million annually in commercial research and development spending from universities, the private sector, and abroad. The initial six beamlines (Phase 1) are now operational or nearly operational and a strategic plan for business development has been created. While CLS focuses on public-private partnerships and their availability to industrial researchers, there is a projected potential for up to 25% industrial use, which exceeds the usual share of approximately 10% industrial use for similar facilities. WD funding of \$27 million toward CLS capital funding of \$173 million brought together a diverse group of funders including federal, provincial, university and industry partners.

### **Planned Result 3: More Innovative Communities**

**Plans and Priorities:** WD will support the development and implementation of community innovation strategies, which may include skill-building initiatives, enhanced linkages between communities and research institutions, and technology transfer.

#### **Actual Results:**

WD has supported innovation, which can occur at a community level (rural or urban), or through communities of interest that are geographically dispersed, but are brought together through a common focus or priority. In British Columbia, some examples include:

- in an urban environment, WD is actively participating in the Integrated Technology Initiative (ITI), a collaborative process involving the private sector as lead, academia, research and other organizations, and the provincial government to build stronger technology clusters in British Columbia (specifically, life sciences, wireless, new media, information technology, fuel cells/power technology, environmental technologies, and ocean technologies); and,



- in a rural setting, WD has provided financial support for the Okanagan Partnership, which has led to a collaborative process involving industry, post-secondary institutions, business development organizations, and all three levels of government to develop a competitiveness strategy for the Okanagan Region of British Columbia. The process has resulted in the development and implementation of an overall strategy and series of action plans to strengthen seven industry clusters (aviation, life sciences, tourism, wine and beverage, value-added agriculture, and knowledge services) and for a number of horizontal ‘flagship’ initiatives (e.g., skills pipeline, regional airport strategy, regional water strategy).

WD takes a similar approach in Saskatchewan, supporting both urban and rural innovation growth. The Saskatchewan Advanced Technologies Association (SATA) fosters the growth of advanced technology in Saskatchewan by building a network of support through advocacy, education, promotion, and communications. WD committed \$145,000 to SATA to develop a state of the industry report, and conduct lean training and marketing seminars.

Recognizing the importance of developing an internationally competitive and environmentally sustainable forest industry in Saskatchewan, WD has supported the Saskatchewan Forest Centre (SFC), located in Prince Albert. The SFC collaborates on training, market research, and private sector involvement in the forestry and agro-forestry industries. Projects have included value-added processing of hybrid poplar for solid wood products, furniture and finish opportunities. WD committed \$3 million over five years towards the SFC’s operations and technology-transfer activities.

WD also supports numerous conferences in the West, which bring together stakeholders from industry, the research community, government, venture capital, and others to network and address innovation priorities. In 2004-2005, WD provided \$272,500 to 38 innovation-related conferences covering such diverse topics as nanotechnology, ICT, aerospace, advanced manufacturing, and health industries.

**Planned Result 4: Enhanced coordination and alignment of innovation priorities and strategies between federal, provincial and other innovation players**

**Plans and Priorities:** Under WD's leadership, a Senior Officials Forum on Innovation and a Deputy Ministers' Economic Development Forum is convened to address priorities.

**Actual Results:**

Since Western Canada is characterized by a large geographic area with a relatively dispersed population, it is important that both sectoral and horizontal innovation priorities are addressed through multi-jurisdictional forums. The key mechanism in the West is the Senior Officials Forum on Innovation, which has members from all western provinces, WD, the National Research Council and Industry Canada. This forum provides an opportunity for information sharing, joint education and establishing and acting on priorities for the West. Current priorities include the sectors of life sciences including health innovation, and environmental technologies, and the horizontal priority of technology commercialization and adoption. Deputy Ministers have placed an increased focus on the connections between innovation and international trade and investment opportunities arising from the US Enhanced Representation Initiative (ERI).

WD leads, supports and participates in innovation forums in all jurisdictions, such as the Saskatchewan Innovation Forum, a provincial and multi-jurisdictional organization that brings together key innovation groups. In BC, WD participates in cluster planning forums. In Alberta, WD participates in a variety of teams, boards, and advisory committees informing on innovation in the province, including the Edmonton Economic Development Corporation biotechnology, nanotechnology, ICT and advanced manufacturing cluster teams, and the Alberta Science and Technology Leadership Foundation Board. In Manitoba, WD actively participates in a life sciences cluster development strategy group, other innovation forums, as well as tri-level innovation cluster planning under the Winnipeg Partnership Agreement. Through the federal/provincial Western Economic Partnership Agreements (WEPA) in each province, innovation priorities are established and implemented.

# Entrepreneurship

## Total Financial Resources (\$ Thousands)

Planned Spending	Total Available	Used to Date
\$53,719	\$50,494	\$49,162

### Strategic Outcome:

#### A competitive and expanded business sector in Western Canada

Small business (defined as one with fewer than 50 employees, including those who are self-employed with no paid help) is the economic engine of Western Canada. According to the Western Centre for Economic Research (2001), the number of small businesses per capita in Western Canada is 40% higher than in the rest of Canada. As the source of nearly 80% of new jobs, entrepreneurs are a major source of economic growth in the business service, health and social service, food and beverage, transportation and high tech sectors in Western Canada.

Over three-quarters of manufacturers and exporters are small- and medium-sized enterprises. Manufacturing in the West contributes to over 12% of combined GDP, directly employs more than 500,000 people and accounts for more than \$86 billion in exports sent from the West.

Recognizing the importance of community based delivery of services and support to SME development, WD provides funding to third party organizations such as industry associations and those making up the Western Canada Business Service Network (WCBSN) - CFDCs, WEIs, FEDOs and CBSCs, which in turn deliver business services and support to entrepreneurs.

The results of WD's funding accrue to entrepreneurs who have no direct relationship with the department. This distance, along with the fact that results may take several years to materialize, poses a challenge to WD in determining the outcomes of its strategies and funding. The department is developing a performance measurement strategy to measure the results of entrepreneurship activities by looking at both output measures annually, and outcome measures over time. Access to services will be measured annually with results from those services measured periodically using indicators such as client satisfaction, increase in sales, jobs created and maintained, and resources leveraged.

## Results – Planned and Actual:

### Planned Result 1: Improved business management capabilities of SMEs

**Plans and Priorities:** WD will support initiatives that increase capacity, productivity and viability of SMEs by increasing the skills, knowledge and competencies of entrepreneurs.

#### Actual Results:

WD addresses the needs of SMEs and entrepreneurs through a variety of service delivery mechanisms and partnerships. These include more than 100 offices of the WCBSN consisting of the CFDCs, WEIs, FEDOs and CBSCs. Community volunteers, who understand local issues and recognize opportunities, are a key factor in the success of the WCBSN.

WD has undertaken a number of other initiatives in conjunction with business and other organizations to introduce SMEs and R&D organizations to new innovations or business practices having the potential to improve their productivity and competitiveness. These include lean manufacturing practices (identification of new trends, the development of innovative strategies, and the implementation of new processes), technology and management training, and academic and industry internships and exchanges.

During 2004-2005, the CFDCs, WEIs, and FEDOs engaged 2,550 community-based **volunteers**, including board members, who provided over 119,000 volunteer hours.

### WCBSN Service Results for 2004-2005<sup>5</sup>

#### Community Futures Development Corporations (CFDCs)

Community Futures is a national community economic development program that helps people take action on local community needs. WD has funded the CFDCs since 1995 to enable them to provide local strategic economic planning services, business counselling and loans to small business in rural communities. In 2004-2005 WD provided core funding support of \$22.6 million to the 90 CFDCs in the West enabling them to provide 367,745 general information services, 129,636 in-depth business advice sessions, and 36,529 training services. This includes 34,413 total business services to Aboriginal clients.

An impact study carried out in 2002 by Ference Weicker & Company found that clients surveyed about CFDC business services attribute much of their success to the assistance they received from the CFDC. On average, the clients estimated that there was only a 33% chance they would

---

<sup>5</sup> Loan fund activity by CFDCs, WEIs, and FEDOs is captured later on in this document, under Planned Result 2: Increased access to financing for SMEs.



have been able to develop their business to the extent they did without the assistance of the CFDC. Forty three percent of the clients surveyed indicated that there was no chance at all that their business would have developed in the absence of the services provided by the CFDC. Overall, the clients surveyed attributed 59% of their business revenues to the services they received from the CFDC. The impact study estimated that as a result of the services provided by CFDC's each year that businesses receiving this support generated up to \$1.4 billion in revenues from 1995 to 2001. Highlights from the impact study may be viewed at <http://www.communityfutures.ca/provincial/bc/pdf/impact-study.pdf>.

### **Women's Enterprise Initiative (WEIs)**

Despite the fact that women lead more than 300,000 western Canadian businesses and are starting small businesses at twice the rate of their male counterparts, they continue to face unique challenges. The WEI works to remove barriers by providing customized services to help women entrepreneurs succeed. Operating from head offices located in Kelowna, Calgary, Saskatoon and Winnipeg, WEIs improve access to financing, education and training, business advice, loan ancillary, information, networking and mentoring for women entrepreneurs across the province. Information on each of the provincial organizations can be found at [http://www.wd.gc.ca/pos/wei/index\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/pos/wei/index_e.asp).

A 2002 impact study by Equinox Management Consultants Ltd. found a direct association between WEI advisory assistance and business development. In addition, the study found that WEI involvement appeared to be associated with considerable job formation and retention. They estimated that the WEI services and programs played a role in the creation of an estimated 3,111 additional full-time jobs and another 9,889 part-time jobs in addition to the retention of 6,704 full-time jobs and 18,999 part-time jobs. Clients almost uniformly rated WEI staff as knowledgeable and sensitive to their needs. The skills developed as a result of the assistance provided by the WEI were also found to help women entrepreneurs address the credibility problems with which they often contend.

The initiative was evaluated in 2004 and findings support the continuation of the initiative as women entrepreneurs continue to face barriers related to business start-up and growth. As well, the Women's Enterprise Initiative organizations were found to provide gender sensitive and appropriate services for women entrepreneurs.

The *Prime Minister's Task Force on Women Entrepreneurs Report and Recommendations* (October 2003) cited the WEI as a model for service delivery to women entrepreneurs, with many of the Task Force recommendations reflecting current WEI activities. As a result, similar programs have been initiated across the country.

In 2004-2005, WD provided core operational support in the amount of \$3.4 million to the WEIs and they report responding to over 35,000 business information inquiries, providing over 7,100 business advisory appointments, and providing approximately 6,100 clients with training services.



## Francophone Economic Development Organizations (FEDOs)

The FEDO offices are located in Winnipeg, Regina, Edmonton and Vancouver. WD enables these four provincial organizations to provide enhanced services to francophone entrepreneurs, including training, business and community economic development, access to capital, information services, marketing advice, networking and mentoring. FEDOs enhance the vitality of French language communities in Western Canada and strengthen economic opportunities for francophone business. Information on each of these organizations can be found at [http://www.wd.gc.ca/pos/fedo/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/pos/fedo/default_e.asp)

In 2004-2005, an evaluation of the FEDOs found that they are meeting the needs of francophone entrepreneurs, small businesses, and Official Language Minority Communities (OLMCs). In addition, between May and September of 2004, the Commissioner of Official Languages conducted an audit to evaluate the services in both official languages offered by designated bilingual CFDCs and to assess how these organizations take into account the needs of OLMCs. The Commissioner noted that WD has integrated the FEDOs into its Western Canada Business Service Network to serve the francophone communities. The report also recognized that FEDOs offer excellent services in French to the OLMCs. The audit is available at [http://www.ocol-clo.gc.ca/archives/sst\\_es/2005/industry\\_industrie/industry\\_industrie\\_e.htm](http://www.ocol-clo.gc.ca/archives/sst_es/2005/industry_industrie/industry_industrie_e.htm). WD core operating support of \$2 million enabled the FEDOs to provide over 6,900 information services, 1,500 technical advisory services, and 975 training services during 2004-2005.

## Canada Business Services Centres (CBSCs)

CBSCs are managed through federal-provincial agreements that provide a single, seamless gateway to information for businesses. The four Western Canada CBSCs are located in Vancouver, Edmonton, Saskatoon and Winnipeg. Services are also available in other communities, through a network of regional CBSC and Aboriginal service sites in Western Canada. Information on each of these organizations can be found at [http://www.wd.gc.ca/pos/cbsc/xindex\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/pos/cbsc/xindex_e.asp).

On June 23, 2004, the Network of Canada Business Service Centres was awarded the 2004 United Nations Public Service Award in the category of "Improvement of Public Service Results" for information service for the business community.

The CBSCs maintain an extensive database of business and trade information from federal, provincial, municipal and non-government sources, which can be accessed for free in-person, by telephone or through the Internet at [www.cbsc.org](http://www.cbsc.org). The centres also provide business seminars and on-line business products such as the Interactive Business Planner.

In 2004-2005, WD's support of \$3.9 million to the four western CBSCs facilitated approximately 164,000 officer-assisted interactions (telephone, walk-in, facsimile, mail, e-mail), 14,605 self-service interactions (fax-on-demand and automated telephone services, excluding web site visits), and over 3.1 million CBSC web site visits. The western CBSCs account for over half of the number of client services provided by CBSCs nationally.

## Planned Result 2: Improved access to financing for SMEs

**Plans and Priorities:** WD will work with financial institutions, members of the WCBSN and other organizations to increase the amount of capital available for borrowing by SMEs in targeted areas where it has been identified there is a financing gap.

### Actual Results:

The Government of Canada report, *Small and Medium-sized Enterprise (SME) Financing In Canada – 2002*, states “Lenders are generally less willing to lend to new firms that lack a track record, because their firms’ cashflows are much more difficult to predict. Risk capital financing is particularly important for firms in the knowledge-based sector of the economy. Typically these firms do not have many tangible assets, particularly at the early stages in their growth, that can act as security for providers of debt.”

Data from the study shows that 23% of the over two million SMEs in Canada requested debt financing in the year 2000 and 18% of those were not approved. Further, since 35.2% of Canadian SMEs are in the western provinces, one could broadly conclude that, in the year 2000, roughly 30,000 western Canadian SMEs requesting financing were rejected. If even a small percentage of those were rejected due to lack of security or track record, rather than lack of a good business opportunity, then this indicates a significant gap in traditional financing.

WD has responded to the access to capital issue with the development of two types of SME loan programs:

1. WD Loan Investment Fund Program (LIFP) - a variety of "loan loss reserve" agreements with financial institutions (WD Loan Investment Fund Program (LIFP)); and,
2. developmental loans delivered by CFDCs, WEIs and FEDOs.

## 1. WD Loan Investment Fund Program

Kost Klip Manufacturing Ltd. is a manufacturer and distributor of point of purchase display items to individual businesses and national companies in all types of retail environments including mass merchandisers and department stores. The company, which was founded in 1969, was able to vertically integrate by establishing its own plastic extrusion facility through investments from VanCity Capital Corporation, supported by the **WD Growth Capital Program**, in 2001 and 2003.

The vertical integration and resulting reduced cost points and product flexibility has enabled Kost Klip to win numerous significant large national clients including Best Buy, Save On Foods, Canadian Tire, and Kelloggs. As a result, the company's revenues have increased 250% since 2001, and staffing levels have grown from 19 to over 125 employees.

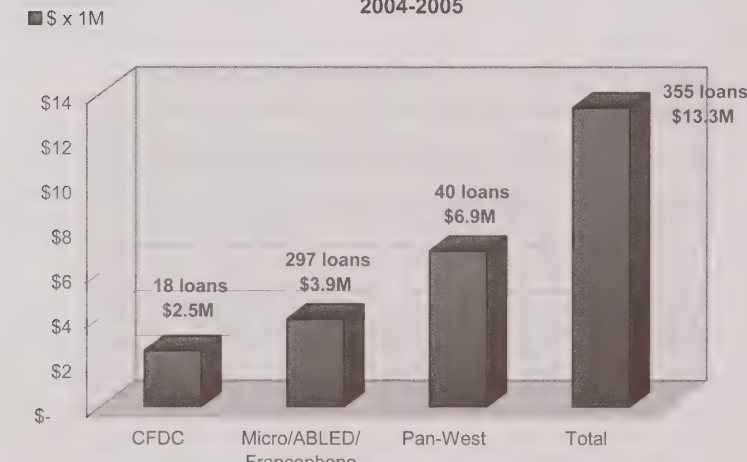
Loan loss reserve agreements with financial institutions such as banks and credit unions are all designed to provide "patient debt capital" for companies that are unable to secure regular financing due to a lack of hard assets for collateral, a lack of resources and experience in preparing a business case, the early stage of the company, and/or a lack of familiarity of capital providers with the

industry sector. The financial institutions, using their own capital, authorize and issue loans. WD contributes to a loan loss reserve, equal to between 10 and 20 % of the value of loans issued. This reserve may be used to offset a portion (up to 80%) of net losses on defaulted loans, but may not exceed WD's total contribution to the reserve.

The larger, often pan-western loan loss reserve funds offer loans up to \$1 million to SMEs (the average loan size is \$340,000). The urban micro-loan, francophone (FEDO) and Advice and Business Loans to Entrepreneurs with Disabilities Loan Fund (ABLED) funds provide loans

averaging \$14,000 to very small and start-up businesses. In addition, some loan loss reserve agreements have been negotiated to leverage additional loan capital from the private sector for CFDCs in British Columbia. Because of the leveraging of WD's contribution, the \$197 million loaned by financial institutions required a loss reserve contribution from WD of only \$30 million,

**Loans/Investment Fund Program  
Value & Number of Loans  
2004-2005**



ABLED – is the Advice and Business Loans to Entrepreneurs with Disabilities Fund

some of which will be repaid once all losses are determined.

Over the last five fiscal years, the value of financial institution financing leveraged by the program has averaged \$23.8 million per annum. These funds have varying loss reserve rates but on average are approximately 14%, which translates into annual WD loss reserve contributions of roughly \$3.3 million.

From the beginning of the **Loan Investment Fund Program** until March 2005, 2,587 loans totalling \$197 million have been approved.

Under the initial program delivery, considerable emphasis was placed on the larger, pan-western loan loss reserve agreements. After reviewing the needs assessment, program evaluation and the experience of program managers, WD will ensure that the program will be made equally available for the delivery of micro-loans for very small and start-up businesses. Also of note is that, as a result of Expenditure Review, WD will not be renewing the Agriculture Value-Added Fund and the Knowledge and Growth Fund, both agreements with federal Crown corporations.

2. Developmental loans delivered by CFDCs, WEIs and FEDOs

WD has also provided the WCBSN network members with funds to enable them to make repayable loans to SMEs in targeted areas (i.e. rural, and SMEs operated by women, francophone, disabled, or young entrepreneurs). WD's network partners also provide SMEs with path finding services and referrals to alternative sources of financing.

Results for 2004-2005<sup>6</sup>:

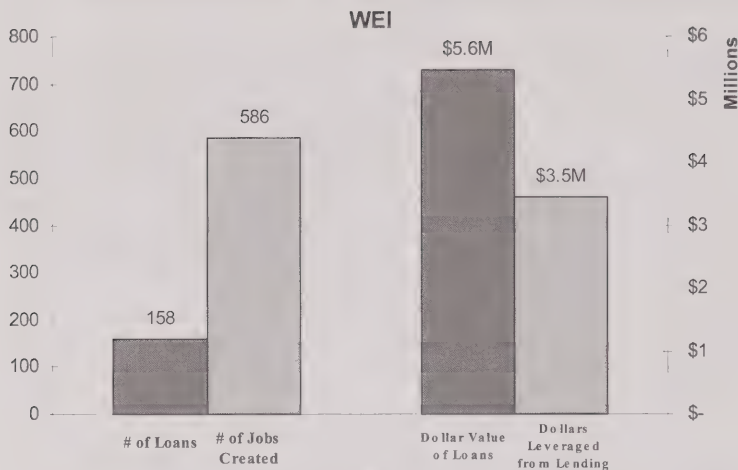


The statistics in the table to the left include: 73 loans to Entrepreneurs with Disabilities, totalling \$1.6 million, which are projected to create or maintain 182 jobs; 113 loans to youth, totalling \$2.3 million, which are projected to create or maintain 239 jobs; and 236 loans to Aboriginal clients, totalling \$7.18 million, which are expected to create or

maintain 168 jobs. In addition, CFDCs in BC and Alberta approved 157 loans through other Partnership Loan Funds, totalling \$6.958 million which are expected to create or maintain 702 jobs.

<sup>6</sup> As reported by CFDCs, WEIs and FEDOs in their quarterly reports to WD





In 2004-2005, total external financing leveraged by FEDOs working with clients to help them prepare for and obtain financing from other sources, is estimated at \$5.9 million.

Only the Manitoba FEDO, the Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM), currently has its own \$500,000 pool of lending capital provided by WD in 1998. Over time, CDEM has used this money to make a total of 27 loans worth \$1,147,490. Of those, two valued at \$77,000 were issued in 2004-2005.

### **Planned Result 3: Increased Investment in Western Canada**

### **Planned Result 4: Increased participation in international markets**

**Plans and Priorities:** WD will work to increase investment by supporting investment promotion and research in foreign direct investment, investment initiatives in priority areas, major international events, and by strengthening working relationships with provincial and federal stakeholders. WD will also work to increase export activity by supporting trade promotion and research, SME export readiness, trade missions and international events. WD will strengthen working relationships with provincial and federal stakeholders and utilize Western Canada's multicultural diversity.



## Actual Results:

In 2004-2005, the Government of Canada released its International Policy Statement, a fundamental element of which addresses Canada's role and strategies related to international commerce. WD's focus on "increasing trade and export opportunities for western businesses" and "increased investment in Western Canada" fall under the umbrella of international commerce.

WD works closely with International Trade Canada, other federal partners and the western provinces to provide services to western Canadian SMEs and communities, including services in support of international commerce. During 2004-2005, the department:

- further strengthened its partnering relationships with International Trade Canada, other federal departments, the western provinces and industry organizations;
- maintained export readiness and export advisory information services to western Canadian businesses through the department's support of the WCBSN;
- participated in trade missions and investment attraction and retention initiatives supportive of western priorities, e.g., fuel cells, ocean industries, life sciences, biotechnology, health industries, information and communication technologies (ICT), nanotechnology;
- supported a broad range of trade and investment projects designed to enhance the development of new international markets for western companies and the attraction of foreign direct investment into the West; and,
- assisted western suppliers to access Government of Canada procurement opportunities and international procurement opportunities.

WD is one of eight federal partner departments/agencies that support the US Enhanced Representation Initiative (ERI), through which Canadian presence in the United States has been significantly augmented. Of the nine new and/or expanded offices in the United States, six are in the western US. WD's financial commitment to the five-year, \$118 million Enhanced Representation Initiative is \$5 million. ERI funding supports both the establishment and maintenance of the new offices as well as projects that promote Canadian trade and investment priorities. In October 2004, the first of these priority projects initiated by WD was to organize the Western Canada Technology Capabilities Study Tour. Approximately 20 trade commissioners from Canadian Posts in the western United States participated in the study tour to enhance their understanding of western technology capabilities and priorities. Follow-up initiatives to be implemented in 2005-2006 and subsequent years, are expected to result in outcomes such as opportunities for research collaborations between US and Canadian university technology commercialization offices or potential venture financing for western Canadian technology companies.

In addition, WD also provided assistance to the first ever Federal Government Procurement Conference of the Americas, held in Vancouver in November 2004. Senior procurement

executives from the United States, Canada, Mexico and a number of Latin American and South American countries met to discuss how they could better work together to ensure that the supplier community across North and South America has more transparent access to government procurement opportunities. Private sector participants also had the opportunity to meet privately with procurement executives from the countries represented.

WD contributed to increased opportunities for SMEs to trade with China through support for the “Gateway to Asia” project, which participants have indicated has resulted in new international sales of over \$6 million since its inception. Specific activities included 17 regional outreach events, a trade mission to China, sector specific workshops, and a business mission to Central Vancouver Island, which involved, among others, over 40 local Asian entrepreneurs and five local First nations representatives. WD also supported the visit of a delegation of BC business, health and cultural leaders to China in January 2005 to promote Canada-China trade.

## Sustainable Communities

### Total Financial Resources (\$ Thousands)

Planned Spending	Total Authority	Actual Spending
\$263,340	\$269,036	\$190,018

### Strategic Outcome:

#### Increased economic activity that improves the competitiveness of Canada’s cities and the quality of life in urban, rural, northern and Aboriginal communities across Western Canada

A sustainable community is one that can independently manage and maximize its resources in order to develop a strong economic and social environment for its population.

WD is firmly committed to ensuring that its sustainable community activities are relevant to regional needs and at the same time targeted towards activities that have been identified as federal priorities. The department works to develop purposeful partnerships with other governments and local groups to support the growth of western Canadian communities in ways that integrate economic, environmental, social and cultural sustainability.

The sustainable communities strategic direction encompasses the following activities:

- work in urban centres through urban development agreements and other measures including the delivery of Infrastructure programs;
- coordination and support for Aboriginal economic development;

- initiatives carried out in rural and northern areas with Community Future Development Corporations, and through mechanisms such as Western Economic Partnership Agreements (WEPAs) and northern agreements and accords; and,
- the delivery of \$92 million in funding for the Alberta (60%) and Saskatchewan (60%) Centennials. The year 2005 marks the 100<sup>th</sup> anniversary of Alberta and Saskatchewan joining Confederation and WD is supporting capital legacy, celebration and learning projects that will have lasting economic, social and cultural benefits for community development.

All of these activities involve economic development, diversification and coordination initiatives which allow communities to sustain their economies and adjust to changing, and often very challenging, economic circumstances through activities and investments that build and capitalize on local capacity, improve infrastructure and foster economic and social inclusion.

## Results – Planned and Actual:

### Planned Result 1: Greater collaboration and integration among governments and communities

**Plans and Priorities:** WD will work with other governments to implement the four recently signed Western Economic Partnership Agreements (WEPAs) and the Urban Development Agreements (UDAs) in Vancouver and Winnipeg. Additional tripartite UDAs will be negotiated in other western cities.

### Actual Results:

Cost-shared, \$50 million, four-year WEPA Agreements were signed with all four western provinces in the third quarter of 2003-2004. The agreements target both provincial and federal priorities, including innovation, business development and sustainable communities. During 2004-2005, each agreement was well into its implementation phase. Management controls were established, administrative requirements were streamlined and initial evaluation frameworks were developed.

The agreements have increased collaboration and integration of

Through the **Vancouver Agreement (VA)**, WD has supported many non-funded activities which benefit Vancouver's poorest community, including:

- assisting in the negotiations that led to Sprint Canada moving its call center operations to the Downtown Eastside; and,
- brokering a draft agreement with VanCity Capital Corporation that will result in a three-year funding partnership for initiatives implemented under the VA Economic Revitalization Strategic Plan.

federal/provincial programming. By March 31, 2005, a total of 79 projects, worth over \$84 million were approved jointly by WD and the respective provincial government. These included support for the addition of water and waste water treatment facilities and de-salinization/reverse osmosis facilities to Vancouver's Convention Centre Expansion Project, the further development of the Composites Innovation Centre in Winnipeg, and commitment for Communities of Tomorrow (an institute involving the National Research Council, the University of Regina and the City of Regina), which supports the development, adoption, and adaptation of best practices and technology to create sustainable communities.

In 2004-2005, Urban Development Agreements were in place in Vancouver and Winnipeg. Discussions were underway to conclude similar agreements in other cities in the West. In Saskatchewan, a provincial government financial commitment to UDAs in Regina and Saskatoon was announced at the end of March and new agreements will be in place in 2005-2006. In Victoria, a Memorandum of Understanding was signed to develop the Victoria Urban Development Agreement.

In Vancouver, a private sector partner, Bell Canada, has committed \$1.5 million in funding to assist in the implementation of initiatives pursuant to the VA Economic Revitalization Strategic Plan. Examples of specific results from the VA include:

- Cook Studio Café - with WD support of \$18,000, Cook Studio secured a \$5 million contract with Edgewater Casino resulting in the creation of over 100 jobs;
- Social Purchasing Portal - with WD support of \$191,400, Fast Track to Employment expanded its Social Purchasing Portal from 50 to 150 clients resulting in the creation of over 75 jobs;
- Carnegie Community Centre - with WD support of \$40,000, Carnegie staged its inaugural Heart of the City Festival resulting in 320 part-time and 12 full-time jobs; and,
- Dr. Sun Yat-Sen Garden Society of Vancouver - with WD support of \$800,000, this organization was able to complete major renovations to its international award winning gardens that significantly enhanced tourist visits to the Chinatown community.

In recognition of the work on the Vancouver Agreement, three prestigious awards were received, including the United Nations Public Service award, Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX), and Institute of Public Administration of Canada (IPAC).

The Winnipeg Partnership Agreement (WPA) was signed by the three levels of government on May 20, 2004. During this first year of implementation, WD approved a total of \$5.29 million towards its five-year, \$25 million commitment to this tri-level \$75 million agreement. More than half of the funds approved by WD were for Aboriginal projects, demonstrating both the increased Aboriginal focus of Winnipeg's latest urban agreement, and the commitment of WD towards the successful economic and social integration of urban Aboriginal people. WD also



approved significant projects in the area of innovation and technology commercialization, including new computer science labs at the University of Manitoba (for industry, researcher, and advanced student use), a genomics initiative, and commercialization space at the Asper Clinical Research Centre at St. Boniface General Hospital.

## **Planned Result 2: Increased economic opportunity and investment within Western Canada's communities**

**Plans and Priorities:** WD will work with communities to identify and attract new sources of business investment and new business opportunities. WD will also assist communities to adjust to severe impacts from changing economic circumstances.

### **Actual Results:**

When the Atomic Energy Commission Laboratory (AECL) announced plans in 1996 to close its Whiteshell Laboratories in Pinawa, Manitoba, WD set up the Whiteshell Community Adjustment Fund (WCAF) to assist the community in its readjustment following this closure of the region's major employer. This \$3.75 million fund is managed by the local CFDC with input from a community-based steering committee. Up until March 21, 2005, the WCAF had provided over \$2.5 million to more than 20 community-driven economic development projects, including the WB Lewis Business Centre in Pinawa, the Beausejour Industrial Park and the Lac du Bonnet Airport. The WCAF has played an important role in the Whiteshell Region's ability to generate alternative economic and employment opportunities.

The Canada/Saskatchewan Northern Development Agreement (NDA) was signed in 2002-2003 with the Province of Saskatchewan and the people of Northern Saskatchewan. The agreement with the Saskatchewan government, which includes cost-shared funding of \$20 million over five years, supports projects that increase the economic development of Northern Saskatchewan in the areas of economic infrastructure, innovation, increasing capacity, realizing employment opportunities and investment attraction. Last year, approximately 19 projects worth about \$7 million were approved under the NDA, including \$1.6 million to help 35 Northern Saskatchewan communities to better access community and health services, online education and electronic

The Hupacasath First Nation on the west coast of Vancouver Island received a repayable contribution of \$925,000 under the **Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative (SICEAI)** and teamed up with the City of Port Alberni in a unique joint venture to develop a micro-hydro electricity project that will generate enough power for more than 3,000 homes. The project is part of the Hupacasath First Nation's long-term strategy to create a more diverse and sustainable economy. In addition to being a source of renewable or "green" energy, the micro-hydro plant will provide 5.6 megawatts of power to the Vancouver Island power grid, provide approximately 20 construction jobs and employ an additional six to eight people as full-time technicians in the areas of resource planning, environmental monitoring, and habitat management.



commerce. The new infrastructure will provide high-speed internet for residential, commercial and institutional customers.

WD delivers the Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative (SICEAI) on behalf of Industry Canada. Under this program, a total of \$50 million has been committed to 145 projects across rural BC. Federal funding will lead to the creation or maintenance of up to 2,500 jobs in softwood-dependent communities. The development of new project ideas is supporting local economic diversification and will stimulate total investments of up to \$145 million.

A total of 45 community capacity building studies were supported. Sixty percent of program funding has been committed to projects in communities suffering the greatest negative impacts from tariffs, and one-third of the projects have been led by Aboriginal groups.

Strategic investments totalling \$50 million have targeted a wide range of economic activities, capitalizing on local opportunities in the areas of: community capacity building; innovative uses for value-added wood; new opportunities in manufacturing; technology; film; sport; tourism; and, local economic infrastructure developments.

### **Planned Result 3: Increased participation of Aboriginal people in the economy**

**Plans and Priorities: WD will work with partners to implement the Urban Aboriginal Strategy (UAS) by developing innovative solutions to address local priorities, and to invest in programs and services that promote Aboriginal economic development.**

#### **Actual Results:**

The primary objective of WD's Aboriginal Strategy is to enhance Aboriginal participation in the mainstream economy. The strategy is carried out through a community-based approach that focuses on partnerships with Aboriginal groups, the provincial governments, the private sector and non-profit organizations.

WD has worked with the Saskatchewan government to support **Northlands College in its efforts to provide the skills** needed by 91 Aboriginal individuals in Northern Saskatchewan to take advantage of the job opportunities in the area. WD provided \$309,770 towards \$1.2 million in total programming costs to support a number of training programs in early childhood education, practical nursing, and jobs in the oil sands sector.

In 2004-2005, WD provided more than \$18.6 million in support of 161 projects. These included support for the 2010 Aboriginal Training and Adjustment Committee to link the 2010 Olympics construction opportunities to the Aboriginal workforce; support to three regional Aboriginal Business Development Centres located in Fort Saint John, Prince George and Cranbrook; and continued support to the Alberta Aboriginal Apprenticeship Program to deliver apprenticeship programming in Fort McMurray, High Level, and Edmonton, as well as to expand into Calgary and Lethbridge.

The Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians is responsible for the Urban Aboriginal Strategy, and WD leads the implementation of the program in British Columbia, Alberta and Manitoba. The UAS is focused on improving the socio-economic conditions of Aboriginal populations in urban communities. UAS projects are being considered as part of WD's broader urban development processes, such as the Vancouver Agreement and the Winnipeg Partnership Agreement. In each of the western cities designated under the UAS, the department is working closely with provincial and municipal officials, Aboriginal representatives and other community members to develop and implement innovative projects.

During 2004-2005, WD approved project funding of \$6.5 million for 40 UAS projects. Some examples include:

- in Vancouver, the Aboriginal Community Career Employment Services Society Bladerunners program had 24 participants in its employment readiness training to improve the responsiveness of the Aboriginal youth potential in the trades and construction industry. All 24 participants accepted immediate job placements;
- WD support for an Edmonton project focussing on seven inner city schools that seeks to increase parental and community involvement in the delivery of the core curriculum in the target schools, and improve feelings of inclusiveness and cultural pride amongst Aboriginal students in the target schools. The intent is to increase the students' success in the core curriculum and, ultimately, to remove barriers to high school completion by Aboriginal students;
- in Calgary, WD is providing support for the Rainbow Lodge, led by Métis Calgary Family Services Society. The Rainbow Lodge is a collaborative community effort, to provide supportive transitional housing for homeless families. As the facility was being renovated, Aboriginal families were able to move in and some have already moved on to long-term housing and social and economic stability. The UAS contribution of \$300,000 for client support programs and administration costs has leveraged funding in excess of \$3.7 million from many other partners. The Rainbow Lodge project was also selected to be a part of an 'Extreme Makeover' television show; and,
- in Winnipeg, WD provided \$115,300 to the Ogijjiita Pimatiswin Kinimatawin (OPK) project, a partnership with Neighbourhoods Alive!, the Winnipeg Foundation, the Homelessness Initiative, the Manitoba government and the Centre for Aboriginal Human Resource Development. The project is a housing renovation program geared to training Aboriginal offenders who have long-term involvement in crime and provides these individuals with options for reintegration into society.

---

UAS program spending is reported in the *Departmental Performance Report* of Indian and Northern Affairs Canada (INAC).

#### **Planned Result 4: Enhanced capacity of western Canadian communities to implement strategies that promote sustainable development**

**Plans and Priorities:** WD will assist communities to assess their strengths, weaknesses, opportunities and potential for new economic activity and enhanced investment.

#### **Actual Results:**

Federal Budget 2004 announced funding for the social economy initiative, including support for strategic planning and capacity building of community economic development organizations, as well as increased access to financing to support the development and expansion of social economy enterprises. During this past fiscal year, WD carried out community consultations in all four western provinces in the areas of social economy and social enterprise development. Rural, northern, urban, Aboriginal and other stakeholders participated and helped provide WD with a greater understanding of these organizations which will provide the basis for developing programs to support this initiative.

WD has supported other projects that resulted in enhanced capacity of communities such as an investment of \$99,000 that assisted Action Swift Current Inc. Its plans are to create a brand identity to position Swift Current, Saskatchewan as an affordable, viable and exciting place to live, work, establish and grow a business—and more importantly—to invest.

WD provided funds for the development of the Lil'Wat Economic Development Corporation (BC) for a project to develop the capacity of community members to direct economic development priorities for their community and take advantage of 2010 Olympics opportunities that will occur in their region.

A number of First Nations communities have received assistance from WD to develop community economic development plans and assess the viability of potential enterprises such as mining operations, sawmills, museums, and tourism operations.

The Urban Aboriginal Strategy also contains a large component related to capacity development. For example, a strategic plan has been developed for the urban Aboriginal community in Winnipeg and a similar plan is in the process of being finalized in Thompson. A capacity building component will be incorporated into each of these community plans. In Calgary, WD

WD's support for core operating enables the Community Futures Development Corporations to actively engage in community economic development activities. For example, the Lac La Biche Regional Community Development Corporation recently produced a **Tourism Marketing Plan for the Lac La Biche region** – the plan won a 2004 Marketing Canada Award, resulted in increased visitation to the website, and more importantly, tourism operators have reported annual increases in tourism traffic and revenues.



provided financial support for the organizational development of the Calgary Urban Aboriginal Initiative (CUAI), an association devoted to bringing together stakeholders and community members to address Aboriginal issues in Calgary.

**Planned Result 5: Programs that accelerate investments in public infrastructure that support an improved quality of life for western Canadians.**

**Plans and Priorities:** WD will work with other governments, and the private sector, to implement national infrastructure programs – Infrastructure Canada program, Canada Strategic Infrastructure Fund and the Municipal Rural Infrastructure Fund.

**Actual Results:**

The Infrastructure Canada Program (ICP) was created in 2000 to enhance infrastructure in Canada's urban and rural communities and to improve quality of life through investments that protect the environment and support long-term community and economic growth. The ICP's first priority is green municipal infrastructure – projects that improve the quality of the environment and contribute to national goals of clean air and water. Priority projects target water and wastewater systems, water management, solid waste management and recycling. As of March 31, 2005, the program funding of \$557.1 million was nearly all committed in the West, and 56% of the approved projects were complete. The following is an illustration of the expected and actual benefits of completed projects funded by the ICP:

	Completed Projects	Project Costs (\$ thousands)	Decrease In Electricity Used (000 kWh Per Cubic Meter)		Completed Projects	Project Costs (\$ thousands)	Decrease In Heating Fuel Used (000 BTU Equivalent Per Cubic Meter)	
			Expected	Actual			Expected	Actual
BC	-	\$ -	-	-	-	-	-	-
AB	15	\$ 1,438	205	205	26	2,984	65	175
SK	3	\$ 1,415	4,114	4,121	6	2,116	1,469	1,648
MB	-	\$ -	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>2,853</b>	<b>4,319</b>	<b>4,326</b>	<b>32</b>	<b>5,070</b>	<b>1,534</b>	<b>1,823</b>

On an individual project basis, the following examples illustrate benefits accruing directly to communities as a result of the ICP:

- at the City of White Rock's (BC) newly completed, \$1.34 million operations building, efforts to create an energy efficient and environmentally sustainable facility have resulted in a building that is both a healthy, productive place to work and a facility that has minimal impact on the environment. This project was awarded with Canada's first LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) Gold award for new construction by the United States Building Council. The project, which received federal and provincial

funding of \$898,000, also included the deconstruction of an existing facility and the recycling of 99% of that structure; and,

- in Alberta, WD provided the City of Calgary with \$522,500 through the ICP for the construction of Cardel Place and the Calgary Public Library Facility, which includes a number of amenities, including gymnasiums, NHL-size arenas, aquatics, meeting rooms, a pro shop, sports-medicine clinic, food services and a library. The facility incorporates a number of innovations to qualify as a sustainable building and has received LEED Gold certification. The building consumes 30% less energy than expected according to the Canadian Model National Energy Code for buildings.

WD also plays a role in the delivery of the funds for large-scale infrastructure projects through the Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF). Projects in the West include the Vancouver Convention and Exhibition Centre, Winnipeg's Flood Protection Project, and Regina's Wascana Lake Expansion and the Regina Exhibition Park.

WD will also deliver \$278 million in the West under the Municipal Rural Infrastructure Fund (MRIF) over the next seven years. Agreements have been signed in Manitoba and Saskatchewan, and negotiations in Alberta and British Columbia are ongoing. Targeted to the needs of smaller municipalities and Aboriginal communities, 80 % of the funding will flow to communities of less than 250,000.



## SECTION III – SUPPLEMENTARY INFORMATION

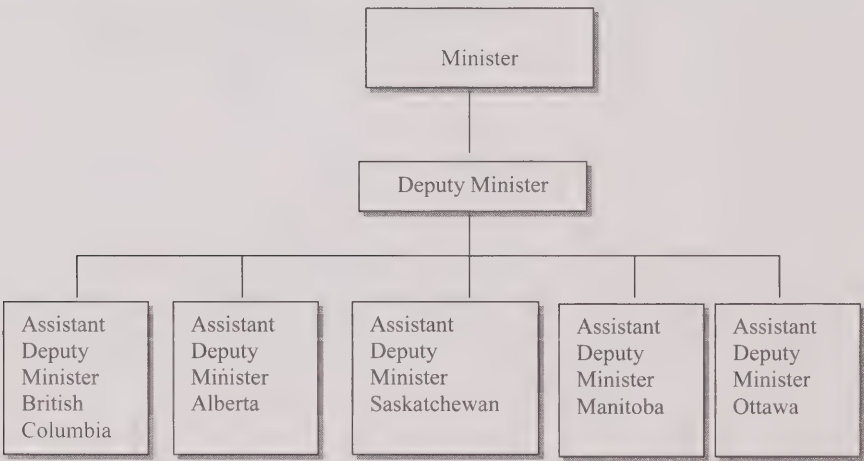
# Organizational Information

The department’s Head Office is located in Edmonton, Alberta, co-located with the Regional Office for Alberta. Regional offices are located in each of the other western provinces - Winnipeg, Saskatoon and Vancouver - with a liaison office in Ottawa. Regional satellite offices also exist in Calgary and Victoria. The department’s Deputy Minister is located in Edmonton, and Assistant Deputy Ministers are located in Vancouver, Edmonton, Saskatoon, Winnipeg and Ottawa.

In addition to corporate responsibilities, each of the western Assistant Deputy Ministers is responsible for the delivery of programs and services in their region, which support the department’s strategic outcomes, as well as corporate responsibilities. The Ottawa based Assistant Deputy Minister plays the lead role in the department’s advocacy activities.

The department works closely with Industry Canada and other Regional Development Agencies (RDAs).

## Western Economic Diversification Canada Organization Structure



**Table 1: Comparison of Planned to Actual Spending (incl. FTEs)**

(\$ Thousands)			2004-2005			
	2002-03 Actual	2003-04 Actual	Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Western Economic Diversification	246,828	315,729	390,806	390,806	394,736	312,131
Less:						
Non-Respendable revenue	(36,968)	(36,984)	-	(6,000)	-	(22,706)
Plus:						
Cost of Services received without charge	4,600	4,200	-	4,210	-	4,311
<b>Net Cost of the Department</b>	<b>214,460</b>	<b>282,945</b>	<b>390,806</b>	<b>389,016</b>	<b>394,736</b>	<b>293,736</b>
<b>Full Time Equivalents</b>	<b>363</b>	<b>380</b>				<b>374</b>

Note on variance: Actual spending is lower than Planned Spending, primarily due to the transfer of contractual commitments under the Infrastructure Canada Program to future years.

**Table 2: Use of Resources by Business Lines**

2004-2005			
(\$ Thousands)	Budgetary		Total
	Operating	Grants & Contributions	
<b>Western Economic Diversification</b>			
Main Estimates	48,337	342,469	390,806
Planned Spending	48,337	342,469	390,806
Total Authorities	50,522	344,213	394,736
Actual Spending	45,914	266,217	312,131

Note on variance: Actual spending is lower than Planned Spending, primarily due to the transfer of contractual commitments under the Infrastructure Canada Program to future years.

**Table 3: Voted and Statutory Items**

Vote or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2004-2005			
		Main Estimates	Planned Spending	Total Authorities	Actual
	(\$ Thousands)				
1	Operating	42,919	42,919	45,655	41,066
5	Grants and Contributions	342,469	342,469	344,213	266,217
(S)	Minister's salary and motor car allowance	70	70	68	68
(S)	Contributions to Employee Benefits Plans	5,348	5,348	4,760	4,760
(S)	Spending on Proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	-	25	6
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	-	-	5	5
(S)	Collection agency fees	-	-	9	9
	<b>Total Department</b>	<b>390,806</b>	<b>390,806</b>	<b>394,736</b>	<b>312,131</b>

Note on variance: Actual spending is lower than Planned Spending, primarily due to the transfer of contractual commitments under the Infrastructure Canada Program to future years.

**Table 4: Net Cost of Department**

(\$ thousands)	2004-2005
Total Actual Spending	312,131
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	2,095
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	2,172
Workers' Compensation coverage provided by Social Development Canada	38
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	6
Less: Non-respendable Revenue	(22,706)
<b>2004-2005 Net cost of Department</b>	<b>293,736</b>



**Table 5: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue**

(\$ Thousands)	2002-03 Actual	2003-04 Actual	2004 - 2005	
			Planned Spending	Actual
Repayable Contributions	14,161	19,432	5,000	18,462
Other Revenue	3,435	2,892	1,000	4,245
Small Business Loans Act - Service Fees*	4,879	1,744	-	-
Canada Small Business Finance Act - Service Fees*	14,493	12,916	-	-
<b>Total Non-Respendable Revenue</b>	<b>36,968</b>	<b>36,984</b>	<b>6,000</b>	<b>22,706</b>

\*WD no longer reports information on the *Small Business Loans Act (SBLA)* and the *Canada Small Business Finance Act (CSBFA)*. Industry Canada now has responsibility of reporting information on these two Acts.

**Table 6: 2004-2005 User Fee Reporting**

WD only collects user fees for Access to Information Requests. The total user fees collected during the year was \$200.

**Table 7: Details on Transfer Payments Programs (TPPs)**

**Grants for Western Diversification Program**

**Start Date:** 1987-1988

**End Date:** Ongoing

**Total Funding:** Ongoing

**Description:** This program was designed to promote economic development and diversification in Western Canada and advance the interests of Western Canada in national policy, program and project development and implementation.

**Objectives:**

- a strengthened western innovation system;
- an expanded business sector in Western Canada;
- increased investment in strategic federal regional economic development priorities that improves the viability, prosperity and quality of life in communities across Western Canada; and,
- a better understanding of Western Canada's needs, opportunities and aspirations inside and outside of the region leading to improved programs and services for western Canadians.

(\$ Thousands)	Actual Spending 2002-03	Actual Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Total Authorities 2004-05	Actual Spending 2004-05	Variance
Western Economic Diversification	-	-	5,000	0	0	5,000
Total Grants	-	-	5,000	0	0	5,000
Total Contributions	-	-	-	-	-	-
Total Other Transfer Payments	-	-	-	-	-	-
<b>Total Grants for the Western Diversification Program</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,000</b>

Variance = Planned Spending – Actual Spending

**Comments on Variance:** No grants were paid out during 2004-2005. Funds were transferred to the Western Diversification Contributions Program.

**Evaluation Findings:** An evaluation was completed during 2003-2004 and is available at [http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp)

## Western Diversification Program

**Start Date:** 1987-1988

**End Date:** Ongoing

**Total Funding:** Ongoing

**Description:** This program was designed to promote economic development and diversification in Western Canada and advance the interests of Western Canada in national policy, program and project development and implementation.

### **Objectives:**

- a strengthened western innovation system;
- an expanded business sector in Western Canada;
- increased investment in strategic federal/regional economic development priorities that improves the viability, prosperity and quality of life in communities across Western Canada; and,
- a better understanding of Western Canada's needs, opportunities and aspirations inside and outside of the region leading to improved programs and services for western Canadians.

(\$ Thousands)	Actual Spending 2002-03	Actual Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Total Authorities 2004-05	Actual Spending 2004-05	Variance
Western Economic Diversification	65,269	70,750	81,880	89,496	89,457	(7,577)
Total Grants	-	-	-	-	-	-
Total Contributions	65,269	70,750	81,880	89,496	89,457	(7,577)
Total Other Transfer Payments	-	-	-	-	-	-
<b>Total for the Western Diversification Program</b>	<b>65,269</b>	<b>70,750</b>	<b>81,880</b>	<b>89,496</b>	<b>89,457</b>	<b>(7,577)</b>

**Comments on Variance:** \$ 5 million was transferred to the Western Diversification Contributions Program from the Western Diversification Grants Program.

**Evaluation Findings:** An evaluation was completed during 2003-2004 and is available at [http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp)

## Community Futures Program

**Start Date:** May 1995      **End Date:** Ongoing      **Total Funding:** Ongoing

**Description:** This program was designed to provide funding for a network of Community Futures Development Corporations (CFDC's) in the West. CFDC's are volunteer-led, non-profit organizations that lead strategic economic planning, and provide advice and commercial loans to local entrepreneurs, which foster the economic development and diversity of their communities.

### **Objectives:**

- strategic community planning - working with communities to assess local problems, establish objectives, plan and implement strategies to develop human, institutional and physical infrastructures, entrepreneurship, employment, and the economy;
- business Services - delivering a range of business, counselling and information services to small-and-medium-sized enterprises; and,
- access to capital - providing capital to assist businesses or to help entrepreneurs to create new businesses.

(\$ Thousands)	Actual Spending 2002-03	Actual Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Total Authorities 2004-05	Actual Spending 2004-05	Variance
Western Economic Diversification	21,710	20,973	23,200	24,289	24,289	(1,089)
Total Grants	-	-	-	-	-	-
Total Contributions	21,710	20,973	23,200	24,289	24,289	(1,089)
Total Other Transfer Payments	-	-	-	-	-	-
<b>Total for the Community Futures Program</b>	<b>21,710</b>	<b>20,973</b>	<b>23,200</b>	<b>24,289</b>	<b>24,289</b>	<b>(1,089)</b>

**Evaluation Findings:** An evaluation was completed during 2003-2004 and is available at [http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp)

## Service Delivery Network Program

**Start Date:** 1996-1997

**End Date:** Ongoing

**Total Funding:** Ongoing

**Description:** This program strives to increase access to services in Western Canada through service delivery agreements with community-based organizations.

### **Objectives:**

- business services - delivering a range of business, counselling and information services to small and medium-sized enterprises; and,
- access to capital - providing capital to assist businesses or to help entrepreneurs to create new businesses.

(\$ Thousands)	Actual Spending 2002-03	Actual Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Total Authorities 2004-05	Actual Spending 2004-05	Variance
Western Economic Diversification	8,451	11,293	6,000	6,675	6,675	(675)
Total Grants	-	-	-	-	-	-
Total Contributions	8,451	11,293	6,000	6,675	6,675	(675)
Total Other Transfer Payments	-	-	-	-	-	-
<b>Total for the Service Network Delivery Program</b>	<b>8,451</b>	<b>11,293</b>	<b>6,000</b>	<b>6,675</b>	<b>6,675</b>	<b>(675)</b>

**Evaluation Findings:** An evaluation is underway.



## Innovation and Community Investment Program

**Start Date:** April 2002

**End Date:** March 31, 2005

**Total Funding:** \$35.9M

**Description:** This program improves innovation infrastructure and linkages in sectors of strategic importance to the West, enhances technology commercialization, enhances the capacity of firms to develop and adopt new technologies, and assists communities to adapt to the new knowledge-based economy.

### **Objectives:**

- increase the number of knowledge-based jobs;
- support the growth of knowledge-based businesses;
- accelerate the commercialization and adoption of innovative processes and products by businesses; and,
- increase the diversification of community economies.

(\$ Thousands)	Actual Spending 2002-03	Actual Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Total Authorities 2004-05	Actual Spending 2004-05	Variance
Western Economic Diversification	13,407	13,075	10,780	9,422	9,422	1,358
Total Grants	-	-	-	-	-	-
Total Contributions	13,407	13,075	10,780	9,422	9,422	1,358
Total Other Transfer Payments	-	-	-	-	-	-
<b>Total for the Innovation and Community Investment Program</b>	<b>13,407</b>	<b>13,075</b>	<b>10,780</b>	<b>9,422</b>	<b>9,422</b>	<b>1,358</b>

**Evaluation Findings:** An evaluation was completed during 2003-2004 and is available at [http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp).

## **Infrastructure Canada Program**

**Start Date:** October 10, 2000

**End Date:** March 31, 2009

**Total Funding:** \$557.2M

**Description:** This program was designed to improve urban and rural community infrastructure in Canada.

### **Objectives:**

- improve Canadian's quality of life through investments that enhance the quality of the environment, support long-term economic growth, and improve community infrastructure; and,
- build 21<sup>st</sup> century infrastructure through the use of technologies, new approaches, and best practices.

(\$ Thousands)	Actual Spending 2002-03	Actual Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Total Authorities 2004-05	Actual Spending 2004-05	Variance
Western Economic Diversification	47,800	89,256	209,376	208,596	130,639	78,737
Total Grants	-	-	-	-	-	-
Total Contributions	47,800	89,256	209,376	208,596	130,639	78,737
Total Other Transfer Payments	-	-	-	-	-	-
<b>Total for the Infrastructure Canada Program</b>	<b>47,800</b>	<b>89,256</b>	<b>209,376</b>	<b>208,596</b>	<b>130,639</b>	<b>78,737</b>

**Comments on Variance:** The variance for the Infrastructure Canada Program reflects the transfer of contractual commitments to future fiscal years.

**Evaluation Findings:** An evaluation was completed during 2003-2004 and is available at [http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp).

**Table 8: Response to Parliamentary Committees, Audits and Evaluations for FY 2004-2005**

**Response to Parliamentary Committees**

None - There were no recommendations received during the year from parliamentary committees.

**Response to the Auditor General**

None - There were no recommendations received during the year from parliamentary committees.

**External Audits and Evaluations**

The following audits and evaluations were completed during the year. To view the reports please access the WD public website at [http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp)

**Audits**

Community Futures Development Corporations (CFDCs) and Community Business Development Corporations (CBDCs) (May 2005)

**Evaluations**

Official Languages Action Plan (OLAP) (May 2004)

**Internal Audits and Evaluations**

The following evaluations were completed during the year. To view the reports please access the WD public website at [http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp)

**Evaluations**

Innovation and Community Investment Program (ICIP) (June 2004)

Western Canada Business Service Network (WCBSN) (September 2004)

Community Economic Development Internship Program (CEDIP) and Community Economic Development Opportunity (CEDO) Program (September 2004)

Francophone Economic Development Organizations (FEDO) Program (September 2004)

Women's Enterprise Initiative (WEI) (October 2004)

**Table 9: Sustainable Development Strategies (SDS)**

Key Points	Summary
Key goals, objectives, and/or long-term targets of the SDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provide information within the department and to our partners such as WCBSN on SDS and its practical applications;</li> <li>▪ invest in the development and commercialization of environmental technologies and processes in Western Canada;</li> <li>▪ invest in projects that enable western Canadian communities to improve their social, environmental and economic sustainability; and,</li> <li>▪ provide information to western Canadian businesses on SDS concepts, practices and benefits.</li> </ul>
How key goals, objectives and/or long-term targets help achieve WD's strategic outcomes	<p>In order to fully integrate sustainable development into departmental planning, program delivery and operations, WD has adopted the following vision of sustainable development:</p> <p style="padding-left: 40px;">“WD is building a more sustainable Western Canada by making strategic investments and providing its employees and partners with practical tools to integrate sustainable development into the three core areas of business or ‘strategic outcomes’ – innovation, entrepreneurship and sustainable communities.”</p> <p>WD has already begun acting on this vision by incorporating sustainable development measures into two of its most important project assessment tools: the Due Diligence Report (DDR), and the GX Financial System. All projects are screened to determine whether they contribute to sustainable development in Western Canada.</p>
Targets	WD's SDS 2003 outlines targets for fiscal years 2004-2005 through 2006-2007. Specific annual targets are not identified for each fiscal year.
Progress to date	<p>In 2004-2005 WD invested over \$24 million in 107 projects that will contribute to the achievement of outcomes as identified in SDS 2003. The department also made improvements to operational systems to facilitate improved tracking of SD projects and continued to promote the concepts of SD within the department and through the department's webpage to a broader community.</p> <p>Specific achievements against SDS 2003 targets are posted annually on the department's website. For a detailed report on key outcomes from 2004-2005 please refer to the annual update at:  <a href="http://www.wd.gc.ca/rpts/strategies/sd/2003/update_e.asp">http://www.wd.gc.ca/rpts/strategies/sd/2003/update_e.asp</a>.</p>
Adjustments	SDS 2003 provides a framework for the department's SD activities in fiscal years 2004-2005 through 2006-2007. No adjustments were needed during the first year of this strategy.



## Table 10: Service Improvement Initiative (SII)

WD realigned its activities in 2002-2003 and transferred delivery of its business advisory services to the public to third parties, principally its Western Canada Business Service Network (WCBSN).

Since 2003, WD has continued to expand its community, business and organization partnerships. WD collaborates with WCBSN partners and other organizations throughout Western Canada to develop services that are closer to communities (including communities of interest), better integrated with other resources, and more accessible to citizens.

For example, Canada Business Services Centres provide a single window of service to people seeking information and advice on how to start and grow small businesses. In June 2004, the national Network of Canada Business Service Centres, of which there are four in Western Canada, was awarded the 2004 United Nations Public Service Award in the category of Improvement of Public Service Results. This is the latest in a series of awards for the centres, including three Head of Public Service Awards for excellence in service delivery.

WD continues to collaborate with organizations, communities and other levels of government to enhance their ability to develop innovative, entrepreneurial and sustainable ways of addressing economic, social and environmental challenges or opportunities. These third party arrangements are based on mutual goals and therefore not amenable to client satisfaction surveys. However, evaluations provide some insight as to how well clients are being served by third parties.

For example, the "Service Quality and Impact" section of the 2003 audit of WD's Community Futures Program determined that the "products and service 'outputs' supported by the program are consistent with client expectations, accessible, and sufficient to support intended outcomes."

The evaluation of the Canada Business Service Centres in 2002 found that "responsiveness to client needs was gauged by assessing levels of satisfaction, importance and usefulness attributed to CBSC services and products. Clients responding to the survey gave the CBSCs a resounding vote of confidence when asked if they were generally satisfied with the information they received in the last twelve months. In total, 81.9% were very satisfied or satisfied."

A national evaluation framework is used by the Canada Business Managing Partners<sup>8</sup> to undertake evaluations and the results are captured in a national evaluation summary. Three complete rounds of evaluations have been undertaken in the last 10 years. The latest summary of network-wide evaluations, completed in 2003, demonstrated very high client and partner satisfaction. In addition to the evaluations, a standard national approach for ongoing client satisfaction surveys of Canada Business Service Centres is being phased-in this year and next. So far, these surveys show a very high rate of satisfaction, averaging between 4.2 and 4.5 on a scale of 1 to 5.

---

<sup>8</sup> Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA), Canada Economic Development for Quebec Regions (CEDQ), WD, and Industry Canada (IC)



WD's shift from a service delivery model to a capacity building and collaboration model has led to groundbreaking new initiatives. The Vancouver Agreement is a good example. The Vancouver Agreement, an urban development initiative of the Governments of Canada, British Columbia, and Vancouver, was one of the recipients of the 2005 United Nations Public Service Award.

WD's collaboration and capacity building model is continuing to evolve through ongoing dialogues with stakeholders and partners. WD is committed to exploring new ways of working with citizens to achieve better social and economic results.

## **Five Year Report**

### **1. Programs and services covered by a service improvement plan**

In light of the abovementioned shift from a direct delivery model of business information services, to a collaboration and capacity building model, WD has focused on developing partnerships with not-for-profit organizations and other levels of government.

### **2. Development of baseline client satisfaction levels and progress toward achieving satisfaction targets**

WD's work with the WCBSN has made it possible for third parties to work closely with communities to provide business and organization development services that are tailored to the individual client and reflect the unique characteristics of geographical communities and communities of interest. This structural change in WD's approach to its mission has meant that services are closer to the community and the individual client.

Now that WD is no longer involved in direct-delivery of business information services to SMEs, the client service improvement baseline is not applicable.

### **3. Service standards for all key public services: setting of standards and performance against those standards**

Since WD no longer provides direct-delivery of business information services to SMEs, earlier service standards are not applicable. WD works with a variety of partners, including members of the WCBSN, not-for-profit organizations and research organizations to provide services. To date, service standards for these clients have not been established.

### **4. Main achievements in improving service from a citizen-centred perspective**

From a collaboration and capacity building perspective, WD's main future challenge seems to be to provide transparent access to the resources that will enable citizens' work with government within the strategic priorities for Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Communities. Collaborative relationships form the basis for the transition from centrally designed programs to strategies that reflect the unique character of cities, regions, communities and communities of interest. In this environment, the primary question will be how well WD works with citizens to achieve mutual goals, as opposed to the question of how well needs have been addressed.

**Table 11: Travel Policies**

Western Economic Diversification Canada conforms to all Treasury Board Secretariat travel policy parameters.

## **SECTION IV – OTHER ITEMS OF INTEREST**

## Official Languages

Western Economic Diversification Canada (WD) is committed to the objectives of Section 41 of the *Official Languages Act* of:

- a. *enhancing the vitality of the English and French linguistic minority communities in Canada and supporting and assisting their development; and,*
- b. *fostering the full recognition and use of both English and French in Canadian society.*

The 2004-2005 year marks the first year of the new multi-year *Official Languages Act* (OLA) Action Plan for Implementation of Section 41. Through various partnerships and participation on numerous committees at the regional and national levels, WD continues to demonstrate its commitments to the Official Languages Minority Communities (OLMC). This year, WD has made advances to this commitment by implementing initiatives in support of partnership agreements and supporting new projects benefiting western French speaking communities.

WD developed its 2004-2008 Action Plan taking into consideration the policy statements elaborated within the Government of Canada's Action Plan for Official Languages, resulting from various consultations with a wide variety of stakeholders and the recommendations of the external evaluation of WD's 2000-2004 OLA Action Plan for the Implementation of Section 41. For the 2004-2008 Action Plan, WD commits to carrying out four key activities:

- communicating the Action Plan by promoting concepts, activities, and achievements of Section 41 within and external to the department;
- building partnerships with other departments and stakeholders, establishing new partnership with other intergovernmental groups and stakeholders to address priorities identified by the OLMC;
- providing support to Francophone Economic Development Organizations (FEDOs); and,
- providing support to projects with Official Languages Minority Communities (OLMC).

WD OLA Action Plan for the Implementation of Section 41 2004-2008 can be found on the website at: [http://www.wd.gc.ca/rpts/strategies/ola/default\\_e.asp](http://www.wd.gc.ca/rpts/strategies/ola/default_e.asp).

Western Economic Diversification Canada also undertook numerous other activities under the Official Languages file throughout 2004-2005. Among the activities are the Francophone Economic Development Organizations (FEDOs) evaluation, the extension of the FEDO partnership agreements, and continuous support to upholding various partnerships, including the Inter-ministerial Partnership with the Official Languages Communities (IPOOLC) program with Canadian Heritage, and the Memorandum of Understanding with Industry Canada to implement the national Action Plan for Official Languages.

The FEDOs remain full members of the Western Canada Business Service Network (WCBSN) and highly valued contributors to the WD team. Support from WD enables these regional organizations to provide enhanced services to francophones including training, business and community economic development, access to capital, information services, marketing advice, networking and mentoring. The FEDOs are la Société de développement économique de la Colombie-Britannique, la Chambre économique de l'Alberta, le Conseil de la coopération de la Saskatchewan, and le Conseil des municipalités bilingues du Manitoba. In her 2004 audit, the Commissioner of Official Languages congratulated WD for the integration of the FEDOs into the WCBSN.

WD's partnership is ongoing with Canadian Heritage (PCH) for the Interdepartmental Partnership for the Official Languages Communities program (IPOLC) to 2006-2007. The IPOLC MOU has sought new partnerships in the OLMC and supported regional projects, which result in long-term sustainable community and economic advancements.

WD has continued to support the initiatives under the Government of Canada's Action Plan for Official Languages through a Memorandum of Understanding with Industry Canada to implement the tele-education and tele-learning pilot projects and youth internships in the West. In 2004-2005, WD has successfully led initiatives for internships and pilot projects in tele-education and tele-learning for British Columbia and Alberta and has launched internships in the West.

WD was involved in other ongoing partnerships such as the joint federal/community committee of Comité national de développement économique et d'employabilité (le comité) and the Regroupement de développement économique et d'employabilité (RDEE) and a new partnership was established with Statistics Canada in support of the Survey on the Vitality of Official Language Minorities.



## APPENDIX A

### WD Programs

**WESTERN ECONOMIC DIVERSIFICATION PROGRAM (WDP)** - Contributions under the WDP support activities that develop and diversify the western Canadian economy and activities where economic and or employment benefits accrue primarily within Western Canada. Funding is focused on activities that: support innovation; promote a competitive and expanded business sector in Western Canada; and, develop sustainable communities that improve the competitiveness and quality of life in western Canadian communities. Under the WDP, there are several sub-programs or initiatives, which include:

- **Western Economic Partnership Agreements (WEPAs)** - WEPAs represent a multi-year funding commitment to foster increased economic activity, and to improve the quality of life in communities across Western Canada. WEPAs, which are equally cost-shared with each of the four western provinces, will allocate \$50 million in each province to targeted federal and provincial priorities, including Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Communities;
- **Urban Development Agreements (UDAs)** - These are agreements between federal, provincial, and municipal governments that address broad issues through partnerships and shared goals. UDAs focus on addressing key challenges facing the largest cities in the West, realizing opportunities in innovation and ensuring the full participation of all groups in the economies of those cities. The two current agreements in place are the Winnipeg Partnership Agreement and the Vancouver Agreement;
- **Canada-Saskatchewan Northern Development Agreement (NDA)** - This equally cost-shared agreement between the Governments of Canada and Saskatchewan provides funding for projects that address five strategic priorities in Northern Saskatchewan including: economic infrastructure; innovation; employment opportunities; capacity building; and, investment attraction;
- **Conference Support Program (CSP)** - Support for conferences offer a means for WD to develop and maintain valuable linkages with important western stakeholder groups. This program offers support to industry associations, economic development organizations and academic institutions holding conferences and events that support federal government and WD objectives;
- **The Canada Foundation For Innovation Support Program (CFI-SP)** - Designed to enhance western institutions' rates of participation in the Canada Foundation for Innovation (CFI). The program provides eligible applicants with access to funds in order to prepare a proposal for the CFI program;

- International Trade Personnel Program (ITPP) – As a result of Expenditure Review, this program was discontinued on April 01, 2005. It assisted export-oriented small- and medium-sized enterprises (SMEs) in Western Canada. The program also assisted small businesses in hiring unemployed or under-employed recent post-secondary graduates to work on international trade-related projects; and,
- First Jobs In Science & Technology Program (FJST) – As a result of Expenditure Review, this program was discontinued on April 01, 2005. It assisted SMEs in adopting new technologies and provided funding to hire recent science and engineering graduates. As well as providing SMEs with valuable technological expertise at a reasonable cost, the program also provided western Canadians with their "first jobs" in areas related to their field of training;

**WD LOAN INVESTMENT FUND PROGRAM (LIFP)** - This program establishes loan funds in partnership with various financial institutions. WD contributes funds to a loan-loss reserve, which offsets a portion of the higher risk associated with eligible loans and leverages significant additional loan capital. This encourages financial institutions to supply loan capital to higher risk clients who would otherwise have trouble accessing capital.

**COMMUNITY FUTURES PROGRAM** - This program supports community economic development in rural and non-urban areas by assisting communities to develop and diversify their communities. Contributions are made to support the operating costs of Community Futures Development Corporations (CFDCs) in the four western provinces and to provide capital for an investment fund to provide financial assistance to SMEs that cannot obtain funding from conventional sources.

**WOMEN'S ENTERPRISE INITIATIVE INVESTMENT FUND (WEI)** - This program is designed to support the development of women entrepreneurs by providing access to capital. These funds are delivered by the Women's Enterprise Initiative Centres in each province to help women establish or expand their business.

**SERVICE DELIVERY NETWORK PROGRAM (SDNP)** - This program increases access to services in Western Canada through service delivery arrangements with community-based organizations that provide business information services and access to capital to SMEs. Examples of Service Delivery Network Program initiatives include: the Entrepreneurs with Disabilities Program (EDP); Urban Entrepreneurs with Disabilities Initiative (UEDI); and, support for Francophone Economic Development Organizations (FEDOs).

**INNOVATION AND COMMUNITY INVESTMENT PROGRAM (ICIP)** - This program expired on March 31, 2005. ICIP supported innovation and created new economic opportunities in western Canadian communities. Projects carried out under ICIP were focused on specific issues and opportunities grouped around three major themes: Community Innovation Strategy, Innovative Technologies, and Skills Development.

## **PROGRAMS DELIVERED BY WD ON BEHALF OF OTHER DEPARTMENTS**

WD delivers a number of programs in support of national initiatives that also correspond with the Department's strategic outcomes, such as the:

- Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative (SICEAI);
- Infrastructure Canada Program;
- Red River Flood Protection Program; and,
- Urban Aboriginal Strategy.









LE PROGRAMME DU RÉSEAU DE PRESTATION DE SERVICES (RPS) – Ce programme favorise l'accès aux services dans l'ouest canadien avec des ententes de prestation conclues avec des organisations communautaires qui offrent aux PME des services d'information et l'accès à des capitaux. Parmi les initiatives du Programme du Réseau de prestation de services figurent le Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité (PAEI), l'Initiative pour les entrepreneurs handicapés en milieu urbain (IHEMU) et le soutien au (Organisations francophones à vocation économique (OFVE).

LE PROGRAMME D'INVESTISSEMENT DANS L'INNOVATION ET LES (COMMERCE) (PIIC) – Ce programme a été supprimé à partir du 31 mars 2005. Il appuyait l'innovation et créait de nouvelles possibilités économiques dans les collectivités de l'ouest canadien. Les projets exécutés avec le soutien du PIIC étaient centrés sur des défis et des possibilités qui s'articulaient autour de trois thèmes principaux : la Stratégie d'innovation collective, les technologies novatrices et le développement des compétences.

## PROGRAMMES MIS EN ŒUVRE PAR DEO AU NOM D'AUTRES MINISTÈRES

DEO met en œuvre un certain nombre de programmes pour soutenir des initiatives nationales correspondant aux objectifs stratégiques du Ministère, comme :

- l'Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre;
- le Programme infrastructures (Canada);
- le Programme de protection contre les crues de rivière Rouge;
- la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain.

- Le Programme de soutien de la Fondation canadienne pour l'innovation (PSFCI) – Ce programme a pour but d'encourager la participation des institutions de l'Ouest à la Fondation canadienne pour l'innovation (FCI). Il donne accès à des fonds aux candidates qualifiées pour la préparation d'une proposition pour le programme de la FCI;

- Le Programme d'emploi en commerce international (PCI) - Ce programme a été supprimé à partir du 1<sup>er</sup> avril 2005 par suite de l'exercice d'examen des dépenses. Il aidait les petites et moyennes entreprises exportatrices de l'Ouest canadien. Il permettait également aux petites entreprises de recruter des diplômés postsecondaires récents qui étaient sans emploi ou sous-employés pour qu'ils travaillent dans des projets de commerce international;

- Le programme Premiers emplois en sciences et technologie (PEST) – Ce programme a été supprimé à partir du 1<sup>er</sup> avril 2005. Il offrait un soutien financier aux PME qui désiraient embaucher de nouveaux diplômés en sciences et en génie pour les aider à adopter de nouvelles technologies. Tout en offrant aux PME une expertise technologique précieuse à un coût raisonnable, ce programme permettait aux Canadiens de l'Ouest d'obtenir un « premier emploi » dans leur domaine de formation.

LE PROGRAMME DES FONDS DE PRÊTS ET D'INVESTISSEMENT DE DEO (PFPI) – Ce programme offre des fonds de prêt de contrepartie en partenariat avec divers établissements financiers. DEO, en contribuant à une « réserve pour pertes sur prêts » dont le but est de compenser partiellement les risques supérieurs associés aux types de prêts admissibles, permet aux établissements financiers de fournir des prêts à des clients à plus haut risque, pour qui autrement il serait difficile d'accéder à des capitaux;

LE PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS (PDC) – Ce programme appuie le développement économique communautaire dans les régions rurales et non rurales en aidant les communautés à se développer et à diversifier leurs activités. Il donne des contributions aux Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) dans les quatre provinces de l'Ouest pour couvrir leurs coûts d'exploitation et pour fournir des capitaux pour leurs fonds d'investissement. Ceux-ci accordent un soutien financier aux PME qui ne peuvent pas obtenir des fonds auprès des sources traditionnelles;

LE FONDS D'INVESTISSEMENT DE L'INITIATIVE POUR LES FEMMES ENTREPRENEURS (IFE) – Ce programme est destiné à appuyer le développement des femmes entrepreneurs en leur donnant accès à des capitaux. Les fonds sont remis par les Centres de l'Initiative pour les Femmes entrepreneurs dans chaque province pour aider les femmes à créer ou à développer leurs entreprises.

## Programmes de DEO

PROGRAMME DE DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUTEST (PDEO) – Les contributions faites dans le cadre du PDEO servent à soutenir les activités de développement et de diversification de l'économie de l'Ouest canadien qui auront surtout une incidence sur l'économie et le marché du travail de cette région. Le financement vise principalement les activités qui favorisent l'innovation, font la promotion de la concurrence et de l'expansion du secteur des affaires de l'Ouest du Canada et participent au développement des collectivités durables qui améliorent la compétitivité et la qualité de vie des collectivités canadiennes de l'Ouest. Plusieurs sous-programmes et initiatives relèvent du PDEO, dont :

- Les Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO) – Les EPDEO représentent un engagement financier sur plusieurs années, elles visent à stimuler la croissance de l'activité économique et à améliorer la qualité de vie dans les collectivités de l'Ouest canadien. Dans le cadre des EPDEO, qui sont financées à parts égales par l'administration fédérale et chacune des quatre provinces de l'Ouest, 50 millions de dollars seront alloués aux priorités provinciales et fédérales, dont l'innovation, l'entrepreneuriat et les collectivités durables;
- Les Ententes sur le développement urbain (EDU) – Ce sont des ententes conclues entre le gouvernement fédéral, les provinces et les municipalités, qui visent à relever de vastes défis avec des partenariats et des buts communs. Les EDU cherchent à surmonter les principaux défis des grandes villes de l'Ouest, à tirer parti des possibilités d'innovation et à s'assurer la participation pleine et entière de tous les groupes à l'économie de ces villes. (Par exemple, l'Entente de partenariat de Winnipeg et l'Entente de Vancouver sont en place).

- L'Entente Canada-Saskatchewan sur le développement du Nord (EDN) – Cette entente, dont le financement est versé à parts égales par le gouvernement du Canada et la Saskatchewan, fournit des fonds à des projets qui portent sur les cinq priorités stratégiques suivantes dans le Nord de la Saskatchewan : l'infrastructure économique, l'innovation, l'amélioration des perspectives d'emploi, le renforcement des capacités et l'attraction des investissements;

- Le Programme de parrainage des conférences (PPC) – Ce programme donne à DFO le moyen de développer et d'entretenir de précieuses relations avec les intervenants importants de l'Ouest. Ce programme offre un soutien aux associations industrielles, aux organisations de développement économique, et aux universités qui organisent des conférences et des manifestations dont le sujet est en rapport avec les objectifs de DEO et du gouvernement fédéral;

Les OFVE demeurent des membres à part entière du Réseau de services aux entreprises de l'ouest canadien (RSEOC) et de précieuses collaboratrices de l'équipe de DEO. L'appui de DEO permet à ces organisations régionales de fournir de meilleurs services aux francophones, entre autres, dans les domaines suivants : formation, développement économique des entreprises et des collectivités, accès à des capitaux, services d'information, conseils en marketing, réseautage et mentorat. Les OFVE sont la Société de développement économique de la Colombie-Britannique, la Chambre économique de l'Alberta, le Conseil de la coopération de la Saskatchewan et le Conseil des municipalités bilingues du Manitoba. Dans sa vérification de 2004, le Commissariat aux langues officielles a félicité DEO pour l'intégration des OFVE dans le RSEOC.

Le partenariat de DEO avec Patrimoine canadien pour le programme du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO) se poursuit jusqu'en 2006-2007. Le protocole d'entente du PICLO a recherché de nouveaux partenariats avec les communautés linguistiques en situation minoritaire et soutenu des projets régionaux, ce qui engendre des collectivités durables à long terme et des progrès économiques.

DEO a continué à soutenir les initiatives découlant du Plan d'action du gouvernement du Canada pour les langues officielles, dans le cadre d'un protocole d'entente avec Industrie Canada portant sur la mise en œuvre de projets pilotes d'enseignement et d'apprentissage à distance et de stages pour les jeunes. En 2004-2005, DEO a dirigé avec succès des initiatives de stages et des projets d'enseignement et d'apprentissage à distance pour la Colombie-Britannique et l'Alberta et a lancé des stages dans l'ouest.

DEO a participé à d'autres partenariats continus comme le Comité national de développement économique et d'employabilité, comité mixte fédéral et communautaire, et le Regroupement de développement économique et d'employabilité (RDEE) et à un nouveau partenariat avec Statistique Canada pour appuyer l'Enquête sur la vitalité des minorités de langue officielle.



## Langues officielles

Diversification de l'économie de l'ouest (Canada) (DFC) s'est engagé à atteindre les objectifs de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles :

- a) favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et appuyer leur développement;
- b) promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

L'année 2004-2005 est la première année du Plan d'action pluriannuel pour la mise en œuvre de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles (LLO). Avec différents partenariats et en faisant partie de nombreux comités aux niveaux régional et national, DFC continue à manifester son engagement à l'égard des collectivités de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). Cette année, le Ministère a progressé dans son engagement en implantant des initiatives qui appuient les enjeux de partenariat et en soutenant de nouveaux projets qui avantagent les communautés francophones de l'ouest.

DFC a élaboré son Plan d'action 2004-2008 en tenant compte des énoncés de principes présentes dans le Plan d'action du gouvernement du Canada pour les langues officielles, des résultats de nombreuses consultations avec une large gamme d'intervenants et des recommandations de l'évaluation externe de son Plan d'action 2000-2004 pour la mise en œuvre de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles. Pour son Plan d'action 2004-2008, DFC s'engage à réaliser quatre activités principales :

- communiquer le Plan d'action en promouvant les concepts, les activités et les réalisations de l'article 41 à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère;
- former des partenariats avec d'autres ministères et intervenants en établissant de nouveaux partenariats avec d'autres groupes et intervenants intergouvernementaux pour répondre aux priorités déterminées par les CLOSM;
- appuyer les Organisations francophones à vocation économique (OFVE);
- soutenir les projets avec les collectivités de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM).

Le Plan d'action 2004-2008 de DFC pour la mise en œuvre de l'article 41 de la Loi sur les langues officielles est présenté sur le site Web du Ministère à l'adresse [http://www.deo.gc.ca/rpts/strategies/ola/default\\_f.asp](http://www.deo.gc.ca/rpts/strategies/ola/default_f.asp).

Diversification de l'économie de l'ouest (Canada) a entrepris également de nombreuses autres activités dans le volet des langues officielles en 2004-2005. Parmi ces activités figurent l'évaluation des Organisations francophones à vocation économique (OFVE), la prolongation des ententes de partenariat des OFVE et un soutien continu à différents partenariats, dont le programme du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO) avec Patrimoine canadien et le protocole d'entente avec Industrie Canada pour la mise en œuvre du Plan d'action national pour les langues officielles.

**SECTION IV – AUTRES SUJETS DIGNES DE MENTION**

4. Principales réalisations dans l'amélioration des services sous l'angle des citoyens

Du point de vue de la collaboration et du renforcement des capacités, le principal défi qui se pose à l'avenir semble être d'offrir un accès transparent aux ressources qui permettront aux citoyens de travailler avec le gouvernement dans le cadre des priorités stratégiques pour l'innovation, l'entrepreneuriat et les collectivités durables. La relation de collaboration est l'assise de la transition de programmes conçus par un organe central à des stratégies tenant compte de la nature propre des villes, des régions, des collectivités et des groupes d'intérêt. Dans cet environnement, la question la plus importante sera dans quelle mesure le Ministère travaille-t-il bien avec les citoyens pour atteindre les buts mutuels, par opposition à dans quelle mesure les besoins ont été adéquatement satisfaits.

Tableau 11 : Politiques sur les voyages

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada se conforme à tous les paramètres des politiques sur les voyages du Secrétariat du Conseil du Trésor.

approche normalisée nationale de sondages continus pour évaluer la satisfaction de la clientèle des Centres de services aux entreprises du Canada est mise graduellement en application cette année et l'an prochain. Jusqu'à présent, ces sondages ont révélé un très haut degré de satisfaction qui se situe en moyenne entre 4,2 et 4,5 dans une échelle de 1 à 5.

Le passage par DEO d'un modèle de prestation de services à un modèle de collaboration et de renforcement des capacités a conduit à des initiatives d'avant-garde. L'Entente de Vancouver est un bon exemple. Cette entente, une initiative de développement urbain des gouvernements du Canada, de la Colombie-Britannique et de Vancouver, a reçu un des prix des Nations Unies en matière de service public en 2005.

Le modèle de collaboration et de renforcement des capacités qu'utilise DEO continue à évoluer avec les dialogues continus des intervenants et des partenaires. Le Ministère est résolu à explorer de nouvelles façons de travailler avec les citoyens pour atteindre de meilleurs résultats sociaux et économiques.

## **Rapport quinquennal**

### **1. Les programmes et les services sont régis par un plan d'amélioration des services**

À la suite du passage susmentionné d'un modèle de prestation directe des renseignements commerciaux à un modèle de collaboration et de renforcement des capacités, DEO s'est centré sur la formation de partenariats avec des organisations sans but lucratif et les autres ordres de gouvernement.

### **2. Développement de niveaux de base de satisfaction de la clientèle et progression vers l'atteinte d'objectifs de satisfaction**

Le travail de DEO avec le RSEOC a permis à des tiers de travailler en étroite relation avec les collectivités pour fournir des services de développement d'entreprises et d'organisations adaptés à chaque client et tenant compte des caractéristiques uniques des communautés géographiques et des groupes d'intérêt. Le changement structurel de l'approche par DEO de sa mission a rapproché les services des collectivités et de chaque client.

DEO n'étant plus engagé dans la prestation directe de renseignements commerciaux aux PME, le niveau de base de satisfaction de la clientèle ne s'applique plus au Ministère.

### **3. Normes de services pour tous les principaux services publics : l'établissement de normes et du rendement par rapport à ces normes**

Puisque DEO ne fournit plus directement les renseignements commerciaux aux PME, les normes de services ne s'appliquent plus au Ministère. Le Ministère travaille avec une multitude de partenaires, y compris les membres du RSEOC, les organismes à but non lucratif et des organisations de recherche afin de fournir des services. À ce jour, les normes de service des partenaires n'ont pas été établies.

## Tableau 10 : Initiative d'amélioration des services (IAS)

DI (1) a réaligné ses activités en 2002-2003 et confié la prestation de ses services-conseils aux entreprises à des tiers, surtout à son Réseau de services aux entreprises de l'Ontario canadien (RSOCC).

Depuis 2003, DI (2) a continué à élargir ses partenariats de collectivités, d'entreprises et d'organisations. Le Ministère collabore avec les partenaires du RSFOC et d'autres organisations de l'Ouest canadien afin de développer des services plus près des collectivités (dont les groupes d'intérêt), mieux intégrés dans d'autres ressources et plus accessibles pour les citoyens.

Par exemple, les Centres de services aux entreprises du Canada offrent un ensemble complet de services aux personnes qui cherchent des renseignements ou des conseils sur le démarrage ou le développement d'une entreprise. En juin 2004, le Réseau national des Centres de services aux entreprises du Canada a reçu le Prix des Nations Unies en matière de service public dans la catégorie Amélioration des services rendus aux citoyens. C'est le plus récent d'une série de prix décernés aux Centres, dont trois Prix du chef de la fonction publique dans la catégorie Excellence en prestation de services.

DI (3) continue à collaborer avec les organisations, les collectivités et les autres ordres de gouvernement afin de renforcer leur capacité de trouver des moyens novateurs, entrepreneuriaux et durables de faire face aux difficultés ou aux possibilités économiques, sociales et environnementales. Les dispositions avec les tiers sont fondées sur des buts communs et ne prennent donc pas à des sondages sur la satisfaction de la clientèle. Toutefois, les évaluations donnent des informations sur la mesure dans laquelle les clients sont bien servis par ces tiers.

Par exemple, la section « Qualité et incidence des services » dans le rapport de vérification de 2003 du Programme de développement des collectivités de DI(O) a déterminé que « Les « résultats attendus » des produits et des services appuyés par le Programme correspondent aux attentes des clients, sont accessibles et suffisent pour soutenir les résultats escomptés. »

L'évaluation de 2002 des Centres de services aux entreprises du Canada a indiqué que « La capacité de répondre aux besoins des clients a été mesurée en fonction des niveaux de satisfaction, d'importance et d'utilité attribués aux services et aux produits des CSEC. Les répondants du sondage, des clients, ont donné aux Centres un vote de confiance massif quand on leur a demandé s'ils étaient généralement satisfaits des informations qu'ils avaient reçues au cours des douze derniers mois. En tout, 81,9 p. 100 étaient très satisfaits ou satisfaits. »

Les partenaires de la gestion des entreprises du Canada utilisent un cadre d'évaluation national pour effectuer les évaluations et les résultats sont réunis dans un sommaire d'évaluation national. Trois séries complètes d'évaluations ont été exécutées au cours des dix dernières années. Le plus récent sommaire des évaluations à l'échelle du réseau a été réalisé en 2003 et a mis en évidence une très grande satisfaction chez les clients et les partenaires. En plus de ces évaluations, une



**Tableau 9 : Stratégies de développement durable (SDD)**

Sommaire	Points clés
<p>1. Fournir des informations dans le Ministère et à nos partenaires comme le RSEOC sur le développement durable et ses applications pratiques.</p> <p>2. Investir dans le développement et la commercialisation des technologies et des procédés environnementaux dans l'Ouest Canadien.</p> <p>3. Investir dans des projets qui permettent aux collectivités de l'Ouest canadien d'améliorer leur durabilité sociale, environnementale et économique.</p> <p>4. Fournir des informations aux entreprises de l'Ouest canadien sur les concepts, les pratiques et les avantages du développement durable.</p>	<p>Buts principaux ou objectifs à long terme des SDD</p> <p>Comment les buts principaux ou objectifs à long terme aident-ils à atteindre les objectifs stratégiques de DEO?</p>
<p>DEO a déjà commencé à œuvrer à la réalisation de cette vision en intégrant des mesures de développement durable à deux de ces plus importants outils d'évaluation de projets – le Rapport de diligence raisonnable (RDR) et le système financier GX. Tous les projets sont examinés afin de déterminer s'ils contiennent des éléments qui contribuent au développement durable dans l'Ouest canadien.</p>	<p>Comment les buts principaux ou objectifs à long terme aident-ils à atteindre les objectifs stratégiques de DEO?</p>
<p>Les SDD de 2003 de DEO énoncent les objectifs pour les exercices financiers de 2004-2005 à 2006-2007. Des objectifs annuels particuliers ne sont pas établis pour chaque exercice financier.</p>	<p>Objectifs</p>
<p>En 2004-2005, DEO a investi plus de 24 millions de dollars dans 107 projets qui contribueront à l'atteinte des résultats indiqués dans les SDD de 2003. Le Ministère a apporté également des modifications aux systèmes opérationnels pour faciliter un meilleur suivi des projets de développement durable et continué à promouvoir les concepts du développement durable au sein de DEO et, avec sa page Web, dans l'ensemble de la communauté.</p> <p>Les progrès réalisés par rapport aux objectifs des SDD de 2003 sont affichés tous les ans sur le site Web du Ministère. Pour obtenir un rapport détaillé des principaux résultats de 2004-2005, veuillez vous reporter à la version actualisée annuelle à : <a href="http://www.deo.gc.ca/rpts/strategies/sd/2003/update_f.asp">http://www.deo.gc.ca/rpts/strategies/sd/2003/update_f.asp</a>.</p>	<p>Progrès à ce jour</p>
<p>Les SDD de 2003 fournissent un cadre pour les activités de développement durable du Ministère pendant les exercices financiers de 2004-2005 à 2006-2007. Aucun ajustement n'a été nécessaire pendant la première année de cette stratégie.</p>	<p>Ajustements</p>

**Tableau 8 : Réponse aux Comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pour l'exercice 2004-2005**

<p>Réponse aux Comités parlementaires</p> <p>Aucune – Nous n'avons reçu aucune recommandation des Comités parlementaires pendant l'année.</p>	<p>Réponse au vérificateur général</p> <p>Aucune – Nous n'avons reçu aucune recommandation des Comités parlementaires pendant l'année.</p>
<p>Vérifications et évaluations externes</p> <p>Les vérifications et évaluations suivantes ont été effectuées pendant l'année. Pour consulter les rapports, veuillez visiter le site Web public de DEO à <a href="http://www.dco.gc.ca/rpis/audit/default_f.asp">http://www.dco.gc.ca/rpis/audit/default_f.asp</a>.</p> <p><b>Vérifications</b></p> <p>Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et Corporations au bénéfice du développement communautaire (CBDC) (mai 2005)</p> <p><b>Évaluations</b></p> <p>Plan d'action en matière de langues officielles (PAMLO) (mai 2004)</p>	<p>Vérifications et évaluations internes</p> <p>Les vérifications et évaluations suivantes ont été effectuées pendant l'année. Pour consulter les rapports, veuillez visiter le site Web public de DEO <a href="http://www.dco.gc.ca/rpis/audit/default_f.asp">http://www.dco.gc.ca/rpis/audit/default_f.asp</a>.</p> <p><b>Évaluations</b></p> <p>Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés (PIIC) (juin 2004)</p> <p>Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) (septembre 2004)</p> <p>Programme de stages en développement économique communautaire (PSDEC) et Programme de possibilités de développement économique communautaire (PPDEC) (septembre 2004)</p> <p>Programme des Organisations francophones à vocation économique (OFVE) (septembre 2004)</p> <p>Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) (octobre 2004)</p>

Programme infrastructures Canada

Date du début : Le 10 octobre 2000  
Date de la fin : Le 31 mars 2009  
Financement

Description : Ce programme vise à améliorer l'infrastructure des collectivités urbaines et rurales au Canada.

Objectifs

- Améliorer, par des investissements, la qualité de vie des Canadiens avec des investissements qui améliorent l'environnement, soutiennent la croissance économique à long terme et modernisent l'infrastructure communautaire;
- Bâtir une infrastructure du XXI<sup>e</sup> siècle à l'aide de nouvelles technologies, optiques et pratiques.

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Autorisations totales 2004-2005	Dépenses réelles 2004-2005	Écart
DEO	47 800	89 256	209 376	208 596	130 639	78 737
Subventions totales	-	-	-	-	-	-
Contributions totales	47 800	89 256	209 376	208 596	130 639	78 737
Total des autres paiements de transfert	-	-	-	-	-	-
Total pour le Programme infrastructures Canada	47 800	89 256	209 376	208 596	130 639	78 737

**Commentaire sur l'écart :** L'écart pour le Programme infrastructures Canada représente le transfert d'engagements contractuels à de futurs exercices financiers.

**Résultats de l'évaluation :** L'évaluation a été effectuée en 2003-2004. Les résultats sont présentés à l'adresse [http://www.deo.gc.ca/rpts/audit/default\\_f.asp](http://www.deo.gc.ca/rpts/audit/default_f.asp).

# Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés

**Date du début :** Avril 2002    **Date de la fin :** Le 31 mars 2005    **Financement total :** 35,9 millions de dollars

**Description :** Ce programme améliore l'infrastructure et les liens de l'innovation dans les secteurs d'importante stratégie pour l'Ouest canadien, favorise la commercialisation des technologies, renforce la capacité des sociétés de développer et d'adopter de nouvelles technologies et aide les collectivités à s'adapter à la nouvelle économie du savoir.

## Objectifs

- Augmenter le nombre d'emplois fondés sur le savoir;
- Soutenir la croissance des entreprises axées sur le savoir;
- Accélérer la commercialisation et l'adoption, par les entreprises, de procédés et produits novateurs;
- Diversifier davantage l'économie communautaire.

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Autorisations totales 2004-2005	Dépenses réelles 2004-2005	Ecart
IDE-O	13 407	13 075	10 780	9 422	9 422	1 358
Subventions totales	-	-	-	-	-	-
Contributions totales	13 407	13 075	10 780	9 422	9 422	1 358
Total des autres paiements de transfert	-	-	-	-	-	-
Total pour le Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés	13 407	13 075	10 780	9 422	9 422	1 358

**Résultats de l'évaluation :** L'évaluation a été effectuée en 2003-2004. Les résultats sont présentés à l'adresse [http://www.deo.gc.ca/rpts/audit/default\\_e.asp](http://www.deo.gc.ca/rpts/audit/default_e.asp).

Résultats de l'évaluation : Évaluation en cours.

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Autorisations totales 2004-2005	Dépenses réelles 2004-2005	Écart
DEO	8 451	11 293	6 000	6 675	6 675	(675)
Subventions totales	-	-	-	-	-	-
Contributions totales	8 451	11 293	6 000	6 675	6 675	(675)
Total des autres paiements de transfert	-	-	-	-	-	-
Total pour le Programme du réseau de prestation de services	8 451	11 293	6 000	6 675	6 675	(675)

Objectifs

- Services aux entreprises – offrir une gamme de services d'information et de conseils commerciaux aux petites et moyennes entreprises;

- Accès à des capitaux – fournir les capitaux servant à soutenir les entreprises existantes ou à aider les entrepreneurs à créer de nouvelles entreprises.

**Description :** Ce programme s'efforce de faciliter l'accès à des services dans l'Ouest canadien à l'aide d'entente de prestation de services avec les organisations communautaires.

Continu

**Programme du réseau de prestation de services**  
**Date du début :** 1996-1997  
**Date de la fin :** Continu  
**Financement total :**



## Programme de développement des collectivités

Date du début : Mai 1995 Date de la fin : Continu

Financement total : Continu

**Description :** Le programme a été conçu pour fournir des fonds au réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) dans l'ouest. Les SADC sont des organisations sans but lucratif menées par des volontaires, qui dirigent la planification économique stratégique, qui conseillent les entrepreneurs locaux et leur accordent des prêts commerciaux et qui encouragent le développement et la diversité économiques dans leurs collectivités.

## Objectifs

- Planification communautaire stratégique – en collaboration avec les collectivités, évaluer les problèmes locaux, établir les objectifs, élaborer et mettre en œuvre des stratégies visant à développer des infrastructures humaines, institutionnelles et matérielles.
- Services aux entreprises – offrir une gamme de services d'information et de conseils commerciaux aux petites et moyennes entreprises;
- Accès à des capitaux – fournir les capitaux servant à soutenir les entreprises existantes ou à aider les entrepreneurs à créer de nouvelles entreprises.

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Autorisations totales 2004-2005	Dépenses réelles 2004-2005	Ecart
DEO	21 710	20 973	23 200	24 289	24 289	(1 089)
Subventions totales	-	-	-	-	-	-
Contributions totales	21 710	20 973	23 200	24 289	24 289	(1 089)
Total des autres paiements de transfert	-	-	-	-	-	-
Total pour le Programme de développement des collectivités	21 710	20 973	23 200	24 289	24 289	(1 089)

**Résultats de l'évaluation :** L'évaluation a été effectuée en 2003-2004. Les résultats sont présentés à l'adresse [http://www.deo.gc.ca/rpts\\_audit/default\\_f.asp](http://www.deo.gc.ca/rpts_audit/default_f.asp).

Programme de diversification de l'économie de l'Ouest

Date du début : 1987-1988

Date de la fin : Continu

Financement total :

Continu

**Description :** Ce programme vise à promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et à faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'orientations, de programmes et d'opérations dans le cadre de la politique économique nationale.

Objectifs

- Un système de l'innovation renforcé dans l'Ouest canadien;
- Un secteur commercial diversifié dans l'Ouest canadien;
- Un accroissement des investissements dans les priorités fédérales ou régionales de développement économique, qui améliore la viabilité, la prospérité et la qualité de vie des communautés dans l'Ouest canadien;
- Une meilleure compréhension des besoins, des débouchés et des aspirations à l'intérieur et à l'extérieur de la région, menant à l'amélioration des programmes et des services offerts aux Canadiens de l'Ouest.

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses réelles 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Autorisations totales 2004-2005	Dépenses réelles 2004-2005	Écart
DEO	65 269	70 750	81 880	89 496	89 457	(7 577)
Subventions totales	-	-	-	-	-	-
Contributions totales	65 269	70 750	81 880	89 496	89 457	(7 577)
Total des autres paiements de transfert	-	-	-	-	-	-
Total pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	65 269	70 750	81 880	89 496	89 457	(7 577)

**Commentaire sur l'écart :** La somme de 5 millions de dollars a été transférée du Programme de subventions de diversification de l'économie de l'Ouest au Programme de contributions de diversification de l'économie de l'Ouest.

**Résultats de l'évaluation :** L'évaluation a été effectuée en 2003-2004. Les résultats sont présentés à l'adresse [http://www.deo.gc.ca/rpts/audit/default\\_f.asp](http://www.deo.gc.ca/rpts/audit/default_f.asp).

Tableau 7 : Détails sur les programmes de transfert de paiement (PTP)

Subventions pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest

Date du début : 1987-1988 Date de la fin : Continu Financement total : Continu

Description : Ce programme vise à promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et à faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'orientations, de programmes et d'opérations dans le cadre de la politique économique nationale.

Objectifs

- Un système de l'innovation renforcé dans l'Ouest canadien;
- Un secteur commercial diversifié dans l'Ouest canadien;
- Un accroissement des investissements dans les priorités fédérales ou régionales de développement économique, qui améliore la viabilité, la prospérité et la qualité de vie des communautés dans l'Ouest canadien;
- Une meilleure compréhension des besoins, des débouchés et des aspirations à l'intérieur et à l'extérieur de la région, menant à l'amélioration des programmes et des services offerts aux Canadiens de l'Ouest.

(en milliers de dollars)		Dépenses réelles		Dépenses réelles		Dépenses prévues		Autorisations totales 2004-2005		Dépenses réelles 2004-2005		Écart	
2002-2003	2002-2003	2003-2004	2003-2004	2004-2005	2004-2005	2004-2005	2004-2005	2005	2005	2004-2005	2004-2005	2004-2005	2004-2005
5 000	5 000	-	-	5 000	5 000	5 000	5 000	0	0	0	0	5 000	5 000
Subventions totales	Subventions totales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comptes totales	Comptes totales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des autres paiements de transfert	Total des autres paiements de transfert	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subventions totales pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	Subventions totales pour le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Écart = Dépenses prévues – Dépenses réelles

Commentaires sur l'écart : Aucune subvention n'a été versée en 2004-2005. Les fonds ont été transférés au Programme de contributions de diversification de l'économie de l'Ouest.

Résultats de l'évaluation : L'évaluation a été effectuée en 2003-2004. Les résultats sont présentés à l'adresse [http://www.deo.gc.ca/rp/s/audit/default\\_f.asp](http://www.deo.gc.ca/rp/s/audit/default_f.asp).

Tableau 5 : Sources de recettes disponibles et non disponibles

(en milliers de dollars)	Recettes réelles en 2002-2003	Recettes réelles en 2003-2004	2004 - 2005	
			Dépenses prévues	Recettes réelles
Contributions remboursables	14 161	19 432	5 000	18 462
Autres recettes	3 435	2 892	1 000	4 245
Frais de service en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises*	4 879	1 744	-	-
Frais de service en vertu de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada*	14 493	12 916	-	-
Recettes non disponibles totales	36 968	36 984	6 000	22 706

\*DEO ne fait plus rapport sur les renseignements se rapportant à la Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPPÉ) et à la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LFPÉC). Il revient maintenant à Industrie Canada de s'en acquitter.

Tableau 6 : Rapport sur les frais imposés aux usagers

Le Ministère n'impose des frais que pour les demandes d'accès à l'information. Des frais d'une valeur totale de 200 \$ ont été imposés au cours de l'exercice.

Tableau 4 : Coût net du Ministère

en milliers de dollars		2004-2005
Depenses réelles totales		312 131
Plus : Services fournis		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)		2 095
Contributions couvrant la part de l'employeur au titre des primes d'assurances et des dépenses payées par le SCT (sauf les fonds renouvelables)		2 172
Protection des accidents du travail assurée par Développement social Canada		38
Traitements et dépenses connexes pour les services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada		6
Moins : Recettes non disponibles		(22 706)
Coût net du Ministère pour 2004-2005		293 736



Tableau 3 : Postes votés ou législatifs

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif	2004-2005			
		Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
	(en milliers de dollars)				
1	Dépenses de fonctionnement	42 919	42 919	45 655	41 066
5	Subventions et contributions	342 469	342 469	344 213	266 217
(L)	Salaire et allocation automobile du ministre	70	70	68	68
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	5 348	5 348	4 760	4 760
(L)	Dépense du produit de la cession de biens excédentaires de l'État	-	-	25	6
(L)	Remboursements des sommes portées aux recettes des années antérieures	-	-	5	5
(L)	Frais des agences de recouvrement	-	-	9	9
	Total pour le Ministère	390 806	390 806	394 736	312 131

Note sur l'écart : Si les dépenses réelles sont moindres que les dépenses prévues, c'est principalement attribuable au transfert des engagements contractuels aux termes du Programme infrastructures Canada pour les années à venir.

Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activité

2004-2005			
Budget			
Dépenses de fonctionnement	Subventions et contributions	(en milliers de dollars)	
		Diversification de l'économie de l'Ouest	Canada
Budget principal	342 469	48 337	390 806
Dépenses prévues	342 469	48 337	390 806
Autorisations totales	344 213	50 522	394 736
Dépenses réelles	266 217	45 914	312 131

Note sur l'écart : Si les dépenses réelles sont moindres que les dépenses prévues, c'est principalement attribuable au transfert des engagements contractuels aux termes du Programme infrastructures Canada pour les années à venir.

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (FTP inclus)

2004-2005				(en milliers de dollars)		
Dépenses réelles en 2003-2004	Budget principal	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	
					Moins :	
					Recettes non disponibles	
					Plus :	
					Coût des services gratuits	
					Coût net du Ministère	
363	380					Équivalents temps plein
214 460	282 945	390 806	389 016	394 736		374

Note sur l'écart : Si les dépenses réelles sont moindres que les dépenses prévues, c'est principalement attribuable au transfert des engagements contractuels aux termes du Programme infrastructures Canada pour les années à venir.

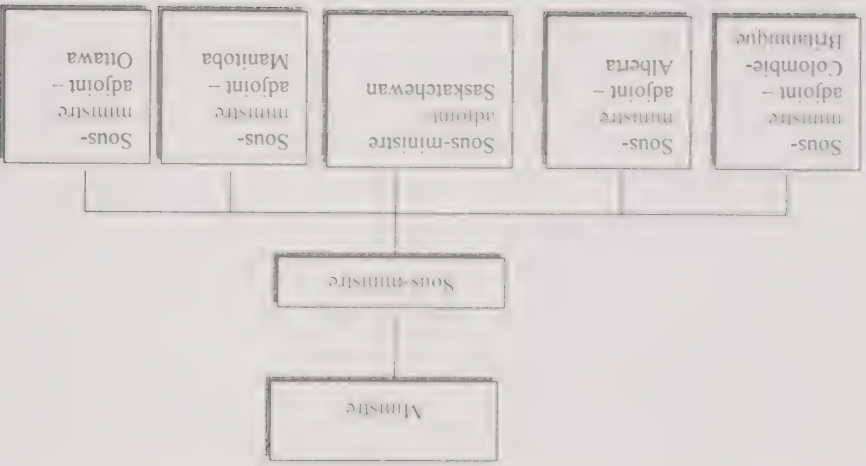
## Renseignements organisationnels

L'administration centrale de DHC est située à Edmonton (Alberta) dans des locaux qu'elle partage avec le bureau régional de l'Alberta. Le Ministère a des bureaux régionaux dans chacune des autres provinces de l'Ouest, à Winnipeg, à Saskatoon et à Vancouver, ainsi qu'un bureau de liaison à Ottawa. Il a également des bureaux satellites à Calgary et à Victoria. Le sous-ministre se trouve à Edmonton et les sous-ministres adjoints à Vancouver, à Edmonton, à Saskatoon, à Winnipeg et à Ottawa.

Outre ses responsabilités ministérielles, chaque sous-ministre adjoint régional est responsable de la mise en œuvre des programmes et des services qui soutiennent les objectifs stratégiques du Ministère, et des responsabilités ministérielles. Le sous-ministre adjoint à Ottawa tient un rôle principal dans les activités ministérielles de défense des intérêts de l'Ouest canadien.

Le Ministère travaille en étroite relation avec l'industrie Canada et des organismes de développement régional (ODR).

### Structure organisationnelle de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada



### SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES



DE C) fournira aussi 278 millions de dollars sur sept ans à l'Ontario canadien dans le cadre du Fonds sur l'infrastructure municipale (FFIMR). Des ententes ont été conclues avec le Manitoba et la Saskatchewan et des négociations sont en cours avec l'Alberta et la Colombie-Britannique. Desures à répondre aux besoins des petites collectivités et des collectivités autochtones, 80 p. 100 des fonds seront affectés à des collectivités de moins 250 000 habitants.

Fondés sur des projets particuliers, les exemples qui suivent mettent en évidence les avantages que le PIC a procurés directement aux collectivités :

- À White Rock (Colombie-Britannique), les efforts déployés pour rendre éconergétique et écologique le centre des opérations nouvellement construit au coût de 1,34 million de dollars ont produit un lieu de travail sain et productif et un bâtiment qui a une incidence minimale sur l'environnement. Cet édifice a gagné le premier prix LEED or (Leadership in Energy and Environmental Design) remporté au Canada pour une nouvelle construction, attribué par le Conseil du bâtiment des États-Unis. Le projet, qui a reçu une contribution fédérale et provinciale de 898 000 \$, comprenait aussi la déconstruction d'un édifice existant et le recyclage de 99 p. 100 de cette structure.
- En Alberta, DEO a fourni à la ville de Calgary 522 500 \$ provenant du PIC pour la construction du complexe de la Place Cardel et de la Bibliothèque publique de Calgary, qui regroupe un certain nombre d'aménagements, dont des gymnases, une patinoire aux dimensions des patinoires de la LNH, des installations aquatiques, des salles de réunion, un magasin d'articles de sport, une clinique de médecine sportive, des services d'alimentation et une bibliothèque. Le complexe comprend un certain nombre d'innovations pour pouvoir prétendre au statut de bâtiment écologique et a obtenu le certificat LEED or. Le bâtiment consomme 30 p. 100 d'énergie de moins que le prescrit le Code modèle national de l'énergie pour les bâtiments – Canada.

DEO joue également un rôle dans la diffusion des fonds pour les projets d'infrastructure à grande échelle, par l'intermédiaire du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS). Parmi les projets dans l'Ouest figurent le Centre des congrès de Vancouver, le Projet de protection de Winnipeg contre les inondations, l'agrandissement du lac Wascana de Regina et le Regina Exhibition Park.

Total	18	2,853	4,319	4,326	32	5,070	1,534	1,823
Man.	-	\$ -	-	-	-	-	-	-
ask.	3	\$ 1,415	4,114	4,121	6	2,116	1,469	1,648
ib.	15	\$ 1,438	205	205	26	2,954	65	175
C.B.	-	\$ -	-	-	-	-	-	-
Projets achevés	Coûts des projets (en milliers de \$)	attendue	réelle	Réduction de la consommation d'électricité (en milliers de kWh par mètre cube)	Projets achevés	Coûts des projets (en milliers de \$)	attendue	réelle
							Réduction de la consommation de mazout de chauffage (en milliers de BTU équivalents par mètre cube)	

collectivité autochtone en milieu urbain à Winnipeg et un plan semblable est en train d'être mis au point à Thompson. Un volet de renforcement des capacités sera intégré dans chacun de ces plans communautaires. À Calgary, DFO a soutenu financièrement la structuration organisationnelle de la Calgary Urban Aboriginal Initiative (CUAI), une association qui se consacre à rapprocher les intervenants et les membres de la collectivité pour traiter des questions concernant les Autochtones dans cette ville.

**Résultat prévu 5 : Accélérer avec les programmes en place les investissements dans l'infrastructure publique qui contribuent à améliorer la qualité de vie des Canadiens de l'Ouest**

Plans et priorités : DFO collaborera avec les autres ordres de gouvernement et le secteur privé à la mise en œuvre des programmes nationaux d'infrastructure – le Programme d'infrastructure Canada, le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique et le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale.

## Résultats réels

Le Programme d'infrastructure Canada (PIC) a été créé en 2000 pour améliorer les infrastructures du Canada dans les collectivités urbaines et rurales, et la qualité de vie des Canadiens à l'aide d'investissements visant à protéger l'environnement et à favoriser le développement communautaire et économique à long terme.

Les infrastructures municipales vertes constituent la priorité du PIC – les projets qui améliorent la qualité de notre environnement et contribuent à l'atteinte de nos buts nationaux en matière d'air pur et d'eau propre. Les projets prioritaires visent les systèmes d'adduction d'eau et d'assainissement des eaux usées, la gestion de l'eau et la gestion et le recyclage des déchets solides.

Au 31 mars 2005, la somme de 557,1 millions de dollars du Programme était presque totalement engagée dans l'Ouest et 56 p. 100 des projets approuvés étaient achevés. Le tableau suivant montre les avantages attendus et réels des projets achevés auxquels le PIC a contribué financièrement :

Résultat prévu 4 : Renforcer la capacité des collectivités de l'Ouest de mettre en œuvre des stratégies encourageant le développement durable

Plans et priorités : DFO aidera les collectivités à évaluer leurs forces et leurs faiblesses, les débouchés et le potentiel de nouvelles activités économiques et d'amélioration du climat d'investissement.

## Résultats réels

Le budget fédéral de 2004 a annoncé des fonds pour l'économie sociale, dont un appui à la planification stratégique et au renforcement des capacités des organisations de développement économique communautaire et la facilitation de l'accès au financement pour soutenir le développement et l'expansion des projets d'économie sociale. Pendant le dernier exercice financier, DFO a procédé à des consultations communautaires dans les quatre provinces de l'Ouest sur l'économie sociale et l'élaboration de projets sociaux. Des intervenants des milieux ruraux, du Nord, urbains, autochtones et autres

Le soutien, par DFO, du fonctionnement de base des Sociétés d'aide au développement des collectivités permet à celles-ci de s'engager activement dans les activités de développement économique communautaire. Par exemple, la Société régionale de développement communautaire de Lac La Biche a produit récemment un plan de marketing touristique pour sa région – ce plan a remporté le Prix Marketing Canada 2004, suscité un plus grand nombre de visites sur le site Web et surtout, selon les exploitants d'entreprises touristiques, engendré des hausses annuelles du nombre de touristes et des recettes du tourisme.

ont participé et aidé DFO à mieux comprendre ces organisations qui fourniront les assises pour l'élaboration des programmes qui soutiendront cette initiative. DFO a apporté une contribution à d'autres projets qui renforcent les capacités des collectivités, comme un investissement de 99 000 \$ qui a aidé Action Swift Current Inc. dans son plan de création d'une identité de marque pour présenter Swift Current (Saskatchewan) comme une ville abordable, viable et intéressante pour y vivre, travailler, créer et développer une entreprise – et fait plus important – investir.

DFO a fourni des fonds pour le développement de la Société de développement économique de L'il'Wat. Ce projet est axé sur le renforcement des capacités des membres de la collectivité d'orienter les priorités de développement économique de leur collectivité et de mettre à profit les possibilités liées aux Jeux Olympiques de 2010, qui se présenteront dans leur région. Un certain nombre de collectivités des Premières nations ont reçu une aide de DFO pour élaborer des plans de développement économique communautaire et évaluer la viabilité de projets potentiels comme des activités d'exploitation minière, des scieries, des musées et des entreprises touristiques.

La Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain comprend également un vaste volet visant le renforcement des capacités. Par exemple, un plan stratégique a été élaboré pour la



En 2004-2005, DFC a approuvé 6,5 millions de dollars de contributions pour 40 projets de la SAVMU, dont voici des exemples :

- A Vancouver, 24 participants ont suivi la formation à l'employabilité dans le programme Bladerunners offerte par la Société autochtone de services communautaires d'emplois et de carrières pour améliorer la capacité d'adaptation du potentiel des jeunes Autochtones dans le secteur de la construction et des métiers. Les **24 participants ont accepté des placements immédiats**;
- DFC appuie un projet d'Édmononton axé sur sept écoles des quartiers centraux, qui cherche à accroître la participation des parents et des collectivités à la mise en œuvre du tronc commun d'études et la sensation d'inclusion et de fierté culturelle chez les élèves des écoles visées. Le projet a pour objet de hausser le taux de réussite des élèves dans le tronc commun d'études et en fin de compte, d'éliminer les obstacles à l'obtention du diplôme d'études secondaires par les élèves autochtones;

- À Calgary, DFC soutient le Rainbow Lodge dirigé par la Société des services aux familles métis de Calgary. Le Rainbow Lodge est une initiative communautaire menée en collaboration, qui offre une résidence de transition supervisée aux familles sans abri. Alors que les locaux étaient rénovés, les familles autochtones ont pu gérer et plusieurs sont déjà parties dans des logements à long terme, avec une stabilité sociale et économique. La contribution de 300 000 \$ de la SAVMU pour les programmes de soutien à la clientèle et les coûts administratifs a permis d'aller chercher plus de 3,7 millions de dollars de nombreux autres partenaires. De plus, le projet Rainbow Lodge a été choisi pour faire partie d'une émission télévisée de « transformation radicale »;

- À Winnipeg, DFC a fourni 115 300 \$ au projet (Ojibwa Pimatiswî Kinimawin (OPK), un partenariat avec l'Initiative (Quartiers vivants), la Fondation de Winnipeg, l'Initiative pour les sans-abri, le gouvernement du Manitoba et le Centre for Aboriginal Human Resource Development. Le projet est un programme de rénovation de logements orienté vers la formation des contrevenants qui versent depuis longtemps dans la criminalité et offrant à ces derniers la possibilité de réintégrer la société.



Résultat prévu 3 : Favoriser une plus grande participation des Autochtones à l'économie

Plans et priorités : DEO travaillera de concert avec les partenaires à la mise en œuvre de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain et cherchera des solutions novatrices pour répondre aux priorités locales. Il investira aussi dans les programmes et les services qui encouragent le développement économique par les Autochtones.

Résultats réels

L'objectif principal de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain de DEO est d'accroître la participation des Autochtones à l'économie générale. La Stratégie est mise en œuvre avec une optique communautaire axée sur les partenariats avec les groupes autochtones, les gouvernements provinciaux, le secteur privé et les organisations sans but lucratif.

En 2004-2005, DEO a fourni plus de 18,6 millions de dollars d'aide à 161 projets. Cela comprend un soutien au Comité de formation et d'adaptation pour 2010 afin de lier les possibilités de construction pour les Jeux Olympiques de 2010 à la main-d'œuvre autochtone, une aide aux trois Centres régionaux de développement des entreprises autochtones situés à Fort Saint John, à Prince George et à Cranbrook et un appui continu au Programme d'apprentissage autochtone de l'Alberta pour la prestation de programmes d'apprentissage à Fort McMurray, à High Level et à Edmonton et leur établissement à Calgary et à Lethbridge.

DEO a œuvre avec le gouvernement de la Saskatchewan pour soutenir le Collège Nordlands dans les efforts qu'il a déployés afin que 91 Autochtones du Nord de la Saskatchewan acquièrent les compétences dont ils avaient besoin pour tirer parti de perspectives d'emploi dans la région. Il a contribué pour 309 770 \$ à des programmes au coût total de 1,2 million de dollars afin de soutenir un certain nombre de programmes de formation en éducation de la petite enfance et en techniques infirmières et des emplois dans le secteur des sables bitumineux.

L'Interculteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits est responsable de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAVMU) et DEO dirige la mise en œuvre du programme en Colombie-Britannique, en Alberta et au Manitoba<sup>7</sup>. La SAVMU est axée sur l'amélioration des conditions socioéconomiques des Autochtones qui vivent en milieu urbain. Les projets de la SAVMU sont considérés comme faisant partie des processus plus vastes de développement urbain de DEO tels que l'Entente de Vancouver ou l'Entente de partenariat pour Winnipeg. Dans chacune des villes de l'Ouest indiquées dans la SAVMU, DEO travaille en étroite collaboration avec les représentants provinciaux et municipaux, les représentants autochtones et d'autres membres de la collectivité pour élaborer et mettre en œuvre des projets novateurs.

<sup>7</sup> Les dépenses du programme de la SAVMU sont présentées dans le Rapport ministériel sur le rendement d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC).

Beauséjour et l'Aéroport du lac du Bonnet. Le FACW a joué un rôle important dans la capacité de Whiteshell de créer d'autres créniaux d'activité économique et possibilités d'emploi.

L'Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord (EDN) a été conclue en 2002-2003 avec la province de la Saskatchewan et la population du Nord de la Saskatchewan. Cette entente avec le gouvernement de la province, qui comprend un financement partagé de 20 millions de dollars sur cinq ans, soutient des projets qui stimulent le développement économique du Nord de la province dans les domaines de l'infrastructure économique, de l'innovation, du renforcement des capacités, des perspectives d'emploi et de l'attrait de la région pour des investisseurs potentiels.

L'an dernier, quelque 19 projets d'une valeur d'environ 7 millions de dollars ont été approuvés en vertu de l'EDN, dont 1,6 million de dollars pour aider 35 collectivités du Nord de la Saskatchewan à accéder plus facilement aux services communautaires et de santé, à la cyberéducation et au cybercommerce. La nouvelle infrastructure fournira l'Internet haute vitesse à la clientèle de résidents, d'entreprises et d'établissements.

DECO administre l'Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre au nom d'Industrie Canada. En vertu de l'Initiative, 50 millions de dollars au total ont été affectés à 145 projets dans toutes les régions rurales de la Colombie-Britannique. Le financement fédéral conduira à la création ou au maintien d'environ 2500 emplois dans les collectivités dont l'économie est tributaire du bois d'œuvre. Le développement de nouvelles idées de projets appuie la diversification de l'économie locale et stimulera un maximum d'investissement total de 145 millions de dollars.

En tout, 45 études sur le renforcement des capacités des collectivités ont été financées. Soixante pour cent des contributions du programme ont été affectées à des projets dans les collectivités qui subissaient le plus le contrecoup négatif de l'imposition de tarifs douaniers et un tiers des projets ont été dirigés par des groupes autochtones.

Les investissements stratégiques s'élevant en tout à 50 millions de dollars ont ciblé une large gamme d'activités économiques, en mettant à profit les possibilités locales dans les domaines du renforcement des capacités des collectivités et de l'utilisation novatrice du bois à valeur ajoutée, les nouveaux débouchés dans la fabrication, les technologies, l'industrie cinématographique et le sport ainsi que le développement de l'infrastructure économique.

La Première nation Hupacasath sur la côte Ouest de l'île de Vancouver a reçu une contribution remboursable de 925 000 \$ en vertu de l'Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre et s'est jointe à la ville de Port Alberni dans une co-entreprise originale pour élaborer un microprojet d'hydroélectricité qui produira suffisamment d'électricité pour alimenter plus de 3 000 foyers. Le projet s'inscrit dans la stratégie à long terme de la Première nation Hupacasath, visant à créer une économie plus diversifiée et durable. Cette centrale hydroélectrique sera non seulement une source d'énergie renouvelable ou « verte », mais fournira aussi 5,6 mégawatts électriques au réseau de l'île de Vancouver, créera environ 20 emplois dans le secteur de la construction et emploiera également de six à huit techniciens de planification des ressources, de surveillance environnementale et de gestion des habitats.

**Résultats réels**

Quand la société Énergie atomique du Canada (EAC) a annoncé qu'elle prévoyait fermer son laboratoire à Pinawa (Manitoba), DEO a créé le Fonds d'adaptation communautaire de Whiteshell (FACW) pour aider la communauté à s'adapter à la suite de la fermeture de ce laboratoire, le plus grand employeur de la région. Ce fonds de 3,75 millions de dollars est géré par la SADC locale avec l'aide d'un comité de direction communautaire. Au 21 mars 2005, le FACW avait fourni plus de 2,5 millions de dollars à des projets de développement économique axés sur la collectivité, dont le Centre d'affaires WB Lewis à Pinawa, le Parc industriel

**Plans et priorités : DEO collaborera avec les collectivités pour trouver et attirer de nouvelles sources d'investissement dans les entreprises et de nouveaux débouchés. Le Ministère aidera aussi les collectivités à s'adapter aux graves répercussions de l'évolution de la conjoncture économique.**

**Résultat prévu 2 : Augmenter les possibilités économiques et les investissements dans les collectivités de l'Ouest canadien**

Centre Asper de recherche clinique à l'Hôpital général de Saint-Boniface.

étudiants d'études supérieures, une initiative de génomique et un lieu de commercialisation au nouveaux laboratoires informatiques à l'Université du Manitoba destinés aux chercheurs et aux l'innovation et de la commercialisation des technologies, qui portaient, entre autres, sur de vivant en milieu urbain. DEO a également approuvé des projets importants dans les domaines de l'engagement de DEO à l'égard de l'intégration économique et sociale réussie des Autochtones aux Autochtones dans l'entente la plus récente sur le développement urbain de Winnipeg et approuvés visaient des projets autochtones, ce qui a mis en évidence l'attention accrue apportée tripartite de 75 millions de dollars. Plus de la moitié des fonds

25 millions de dollars en 5 ans dans le cadre de cette entente de dollars, conformément à son engagement de verser a approuvé des contributions s'élevant au total à 5,29 millions la première année de la mise en œuvre de cette entente. DEO par les trois ordres de gouvernement, le 20 mai 2004. Pendant L'Entente de partenariat pour Winnipeg (EPW) a été conclue

12 emplois à temps plein;

- La tenue, par le Centre communautaire Carnegie avec l'aide de 40 000 \$ de DEO, de son festival Heart of the City, qui s'est concrétisée par 320 emplois à temps partiel et
- L'achèvement, par la Sun-Yat Sen Society avec l'aide de 800 000 \$ de DEO, de la rénovation majeure de son jardin primé à l'échelle internationale, qui a fait augmenter considérablement le nombre de visites touristiques dans le quartier chinois.

de dollars, conformément à son engagement de verser a approuvé des contributions s'élevant au total à 5,29 millions la première année de la mise en œuvre de cette entente. DEO par les trois ordres de gouvernement, le 20 mai 2004. Pendant L'Entente de partenariat pour Winnipeg (EPW) a été conclue

L'obtention de trois prix prestigieux reconnaissant le travail réalisé dans le contexte de l'Entente de Vancouver, dont le Prix des Nations Unies en matière de service public et des prix de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique (APEX) et de l'Institut d'administration publique du Canada (IPAC).



## Résultats réels

Des ententes de partenariat de quatre ans pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO), portant sur le financement partagé de 511 millions de dollars, ont été conclues avec les quatre provinces de l'Ouest pendant le troisième trimestre de l'année 2003-2004. Ces ententes ciblent les priorités provinciales et fédérales, dont l'innovation, le développement des entreprises et les collectivités durables. En 2004-2005, chaque entente en cours véritablement à l'étape de la mise en œuvre. Des contrôles de gestion ont été établis et des exigences administratives, élaborées.

Les ententes ont accru la collaboration et l'intégration des programmes fédéraux et provinciaux. Au 31 mars 2005, 79 projets au total, dont la valeur dépassait 84 millions de dollars, ont été approuvés conjointement par DFO et le

gouvernement des provinces respectives. Ils comprennent, entre autres, une aide pour l'ajout de stations de traitement de l'eau et d'assainissement des eaux usées et de stations de dessalement ou d'osmose inverse au projet d'agrandissement du Centre des congrès de Vancouver et l'amélioration du Composites Innovation Centre de Winnipeg, et un engagement à l'égard de l'Institut Collectivités de demain (auquel participent le Conseil national de recherches, l'Université de Regina et la ville de Regina) qui apporte son soutien au développement, à l'adoption et à l'adaptation des meilleures méthodes et technologies pour créer des collectivités durables.

En 2004-2005, des ententes sur le développement urbain étaient en place à Vancouver et à Winnipeg. Des discussions ont porté sur la conclusion d'ententes semblables avec d'autres villes de l'Ouest. En Saskatchewan, l'engagement financier du gouvernement provincial a été annoncé à la fin mars et de nouvelles ententes seront mises en place en 2005-2006. À Victoria, un protocole d'entente se rapportant à l'élaboration de l'entente sur le développement urbain de la ville a été signé.

À Vancouver, un partenaire du secteur privé, Bell Canada, a engagé 1,5 million de dollars pour contribuer à la mise en œuvre d'initiatives conformes au Plan stratégique de revitalisation économique de l'Entente de Vancouver. Parmi les résultats précis de l'Entente figurent :

- L'obtention, par le Cook Studio Café avec l'aide de 18 000 \$ de DFO, d'un contrat de 5 millions de dollars avec le Casino L'Égoutier, qui a conduit à la création de plus de 100 emplois;
- L'expansion du Portail d'approvisionnement social de 50 à 150 clients, par l'organisme Fast Track to l'emploi avec la contribution de 191 400 \$ de DFO, qui a débouché sur la création de plus de 75 emplois;

Avec l'Entente de Vancouver, DFO a soutenu de nombreuses activités non subventionnées qui ont avantage la communauté la plus pauvre de Vancouver. Par exemple :

- Il a prêté son assistance aux négociations qui ont conduit Sprint Canada à déménager les activités de son centre d'appels dans le quartier Downtown; et
- Il a négocié avec la VanCity Capital Corporation le projet d'entente qui débouchera sur un partenariat de trois ans, visant l'apport de fonds à des initiatives mises en œuvre dans le contexte du Plan stratégique de revitalisation économique de l'Entente de Vancouver.

DEO est fermement déterminé à s'assurer que ses activités pour des collectivités durables sont adaptées aux besoins régionaux et qu'elles servent en même temps les priorités fédérales. Le but de toutes ces initiatives est de développer des partenariats significatifs avec les autres gouvernements et des groupes locaux pour soutenir la croissance des collectivités de l'Ouest canadien de manière à intégrer leur viabilité économique, écologique, sociale et culturelle.

Le résultat stratégique des collectivités durables englobe les activités suivantes :

- travailler avec les centres urbains au moyen des Ententes de développement urbain et d'autres mesures, notamment la mise en œuvre des programmes d'infrastructure;
- coordonner et appuyer le développement économique des Autochtones;
- soutenir des initiatives dans les régions rurales et du Nord par l'intermédiaire des Sociétés d'aide au développement des collectivités et de mécanismes, comme les Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest et les Accords et Ententes sur le développement du Nord;
- DEO débourse 92 millions de dollars pour financer les célébrations des centaines de l'Alberta (60 p. 100) et de la Saskatchewan (60 p. 100). L'année 2005 marque le centième anniversaire de l'adhésion de ces deux provinces à la Confédération, et le Ministère soutient les projets de mise en valeur du patrimoine, de célébration et d'apprentissage qui auront des avantages économiques, sociaux et culturels durables sur le développement des collectivités.

Toutes ces activités englobent les initiatives de développement économique, de diversification et de coordination qui permettent aux collectivités de soutenir leur économie et de s'adapter au changement, souvent difficile, des circonstances économiques par des activités et des investissements qui renforcent et exploitent les capacités locales, améliorent l'infrastructure et favorisent l'inclusion sociale et économique.

## Résultats – Prévus et réels :

**Résultat prévu 1 : Accroître la collaboration et l'intégration entre les ordres de gouvernement et les collectivités**

Plans et priorités : DEO collaborera avec les autres ordres de gouvernement pour mettre en œuvre les quatre ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO) conclues récemment et les ententes sur le développement urbain (EDU) de Vancouver et de Winnipeg. Des EDU tripartites supplémentaires seront négociées avec d'autres villes de l'Ouest.



pour approfondir leur compréhension des capacités et des priorités de la technologie de l'Ouest. Les initiatives qui suivront en 2005-2006 et au-delà devraient avoir pour résultats de lancer des projets de recherche concertés avec les bureaux de commercialisation de la technologie universitaire américains et canadiens ou d'obtenir du financement en capital-risque pour les entreprises de technologie de l'Ouest canadien.

De plus, l'IDE (2) a apporté son aide à la toute première conférence annuelle des Amériques sur l'approvisionnement public fédéral, tenue à Vancouver en novembre 2004. De hauts responsables de l'approvisionnement sont venus des États-Unis, du Canada, du Mexique et de certains pays d'Amérique latine pour discuter d'une meilleure méthode de collaboration afin d'assurer aux fournisseurs des possibilités d'approvisionnement public plus transparentes. Des participants du secteur privé ont également eu l'occasion de rencontrer en privé les responsables de l'approvisionnement des pays représentés.

DE (2) a contribué à l'amélioration des possibilités d'échange pour les PME avec la Chine grâce au soutien du projet de « Porte d'entrée vers l'Asie », dont les participants ont rapporté qu'il a permis de réaliser de nouvelles ventes internationales de plus de 6 millions de dollars depuis son commencement. Les activités particulières ont consisté en l'élaboration de missions commerciales en Chine, des ateliers sectoriels ainsi qu'une mission sensibilisation, une mission commerciale en Chine, des ateliers sectoriels ainsi qu'une mission d'affaires au centre de l'île de Vancouver, qui réunissait, entre autres, plus de 40 entrepreneurs locaux venus d'Asie et 5 représentants locaux des Premières nations. Le Ministère a également soutenu la visite d'une délégation de chefs d'entreprises, de directeurs culturels et de responsables de la santé en Chine en janvier 2005 pour améliorer les échanges commerciaux entre le Canada et la Chine.

## Collectivités durables

### Ressources financières totales (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
263 340	269 036	190 018

### Résultat stratégique

L'activité économique accrue qui améliore la compétitivité et la qualité de vie dans les collectivités urbaines et rurales ainsi que dans les communautés du Nord et autochtones de l'Ouest canadien

L'activité durable se définit comme une collectivité apte à gérer de façon autonome et de façon maximale ses ressources de façon à créer un environnement économique et social solide pour sa population.

## Résultats réels

En 2004-2005, le gouvernement du Canada a publié son Énoncé de politique internationale, dont l'élément fondamental est de présenter le rôle du Canada et ses stratégies liées au commerce international. DEO accorde une importance particulière à « l'augmentation des possibilités de commerce et d'exportation pour les entreprises de l'Ouest » et à « l'augmentation des investissements dans l'Ouest canadien » qui relèvent du commerce international.

DEO travaille côte à côte avec Commerce international Canada, d'autres partenaires fédéraux et les provinces de l'Ouest pour offrir des services aux PME et collectivités de la région, notamment des services de soutien au commerce international.

Au cours de l'exercice 2004-2005, le Ministère a :

- renforcé ses relations de partenariat avec Commerce international Canada, d'autres ministères fédéraux, les provinces de l'Ouest et les organisations industrielles;
- maintenu des services consultatifs sur la préparation à l'exportation aux entreprises de l'Ouest grâce à son soutien au RSEOC;
- participé aux missions commerciales et aux initiatives pour attirer et retenir les investissements qui soutiennent les priorités de l'Ouest, comme celui des piles à combustible, de l'industrie océanographique, des sciences de la vie, de la biotechnologie, des industries de la santé, des technologies de l'information et des communications (TIC) et de la nanotechnologie;
- soutenu un large éventail de projets en commerce et en investissement en vue de stimuler le développement de nouveaux marchés internationaux pour les entreprises de l'Ouest et susciter l'intérêt des investisseurs étrangers pour la région;
- aidé les fournisseurs de l'Ouest à accéder aux marchés d'approvisionnement publics fédéraux et internationaux.

Le Ministère est l'un des huit partenaires fédéraux qui soutiennent l'Initiative de représentation accrue (IRA) aux États-Unis grâce à laquelle la présence canadienne dans ce pays a augmenté considérablement. Parmi les neuf bureaux nouveaux ou élargis aux États-unis, six se trouvent dans l'Ouest du pays.

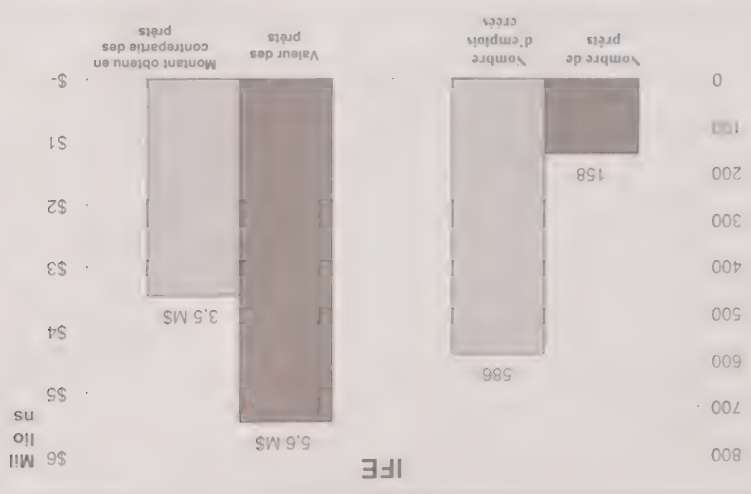
L'engagement financier de DEO envers l'IRA, initiative de 118 millions de dollars sur une période de 5 ans, est de 5 millions. Le financement de l'Initiative soutient à la fois la création et le maintien des nouveaux bureaux ainsi que des projets d'avancement des priorités canadiennes au chapitre du commerce et de l'investissement.

En octobre 2004, le premier de ces projets prioritaires lancés par DEO a été d'organiser la tournée d'étude sur les capacités techniques de l'Ouest canadien. Environ 20 délégués commerciaux des Missions canadiennes de l'Ouest des États-Unis ont participé à la Tournée

Plans et priorités : DFCO s'efforcera d'augmenter les investissements en soutenant la promotion de l'investissement et la recherche dans les investissements directs de l'étranger, les initiatives d'investissement dans les domaines prioritaires, et les grands événements internationaux, et en renforçant les relations de travail avec les intervenants provinciaux et fédéraux. Il fera aussi en sorte d'accroître les exportations en soutenant la promotion du commerce et de la recherche, l'état préparation des PME à l'exportation, les missions commerciales et les événements internationaux. Il renforcera les relations de travail avec les intervenants provinciaux et fédéraux et utilisera la diversité culturelle de l'ouest canadien.

Résultat prévu 3 : Augmenter les investissements dans l'ouest canadien  
Résultat prévu 4 : Accroître la participation aux marchés internationaux

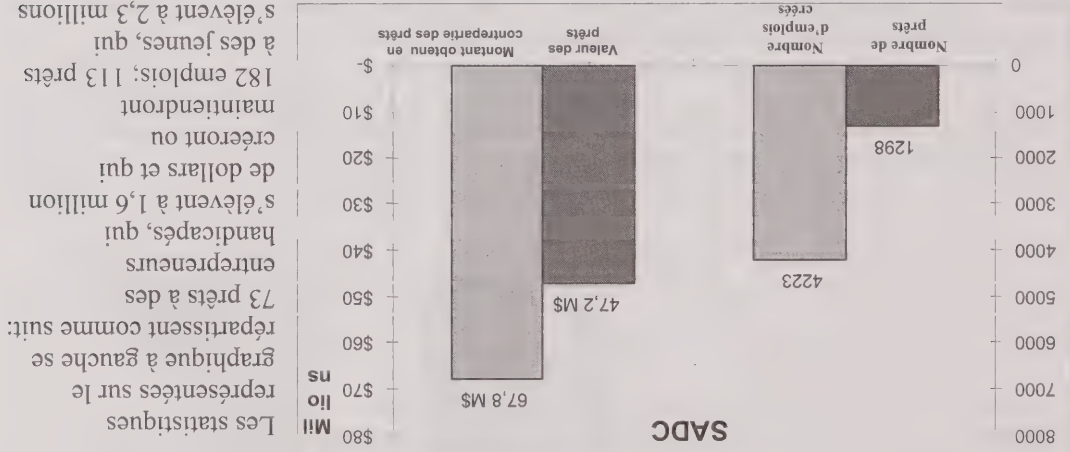
En 2004-2005, on a estimé à 5,9 millions de dollars le financement externe total que les OFVI ont pu obtenir d'autres sources en travaillant avec leurs clients pour les aider à aller chercher ces fonds. Seul l'OFVI du Manitoba, le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEMB), possède actuellement son propre compte de prêts d'une valeur de 500 000 \$ fournis par DFO en 1998. Au fil du temps, le CDEMB a utilisé cet argent pour accorder un total de 27 prêts, d'une valeur totale de 1 147 490 \$. Deux de ces prêts, évalués à 77 000 \$, ont été consentis en 2004-2005.



**2. Prêts de démarrage administrés par les SADC, l'IFE et les OFVE**

DEO a également fourni aux membres du RSEOC des fonds pour leur permettre d'accorder des prêts remboursables aux PME dans les secteurs cibles (c.-à.-d. les PME des régions rurales et celles exploitées par des femmes, et les entrepreneurs francophones, handicapés ou jeunes). Les partenaires du réseau de DEO offrent également des services de repérage et de renvoi à d'autres sources de financement.

Résultats pour 2004-2005<sup>6</sup>

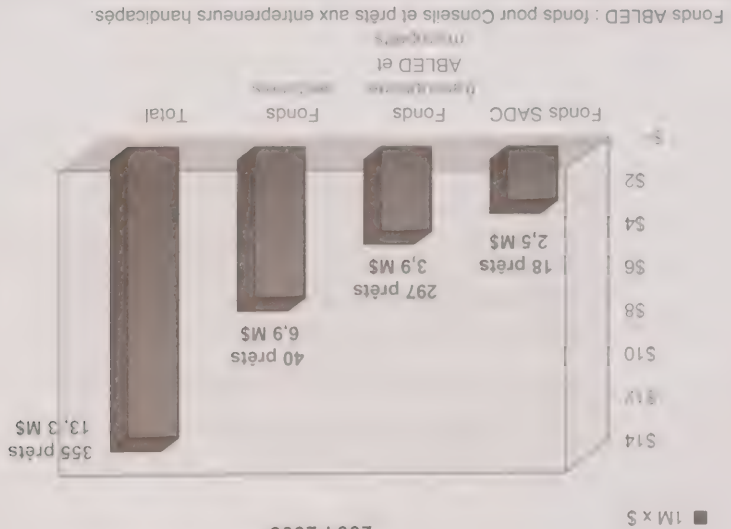


et qui créeront ou maintiendront 239 emplois; et 236 prêts à des clients autochtones, qui s'élèvent à 7,18 millions et qui créeront ou maintiendront 168 emplois. De plus, les SADC de la Colombie-Britannique et de l'Alberta ont consenti 157 prêts d'autres fonds de prêt en partenariat totalisant 6,958 millions qui permettront de créer ou de maintenir 702 emplois.

<sup>6</sup> Comme l'ont rapporté les SADC, l'IFE et les OFVE dans leurs rapports trimestriels à DEO



Programme des fonds de prêts et d'investissement  
Nombre et valeur des prêts  
2004-2005



Parce qu'on a obtenu des fonds de contrepartie en plus de la contribution de DFC, ce dernier n'a eu à déboursier que 30 millions de dollars à la réserve pour pertes pour couvrir les 197 millions de dollars prêtés par les institutions financières. Une partie de la contribution à la réserve reviendra d'ailleurs au Ministère une fois toutes les pertes déterminées.

Au cours des cinq dernières exercices, la valeur du financement accordé par les institutions financières participant au Programme a atteint la moyenne de 23,8 millions de dollars par an. Les taux de pertes de réserve pour chaque fonds varient, mais sont en moyenne d'environ 14 p. 100, soit à peu près 3,3 millions de dollars en contributions annuelles à la réserve pour pertes versées par DEO.

Au départ, l'accent avait été mis essentiellement sur les ententes de réserve pour pertes sur prêts plus larges, administrées à l'échelle de l'Quest. Après avoir reçu l'évaluation des besoins et du programme, et l'expérience des gestionnaires du programme, DFC s'assurera que le Programme couvrira aussi les micro-prêts aux très petites entreprises et à celles en démarrage. De plus, à la suite de l'examen des dépenses, DEO ne renouvellera pas le Fonds des produits agricoles à valeur ajoutée ni le Fonds du savoir et de la croissance, les deux étant le résultat d'ententes avec des sociétés d'État.

Du début du Programme jusqu'en mars 2005, 2 587 prêts d'une valeur totale de 197 millions de dollars ont été consentis.



DFO a répondu au problème de l'accès aux capitaux en créant deux types de programmes de prêt aux PME :

1. le Programme des fonds de prêts et d'investissement (PFPI) - diverses ententes de « réserve pour pertes sur prêts » avec des institutions financières;
2. des prêts de démarrage administrés par les SADC, l'IFE et les OFVE.

## 1. Le Programme des fonds de prêts et d'investissement de DFO

Kost Klip Manufacturing Ltd. fabrique et distribue des articles pour présenter dans des points de vente aux entreprises individuelles et nationales dans tous types de magasins au détail, y compris les grandes surfaces et les grands magasins. Fondée en 1969, l'entreprise a pu s'intégrer verticalement en créant son propre établissement d'extrusion de plastique à l'aide d'investissements de la VanCity Capital Corporation, appuyés par le **Programme du capital de croissance de DFO**, en 2001 et 2003.

L'intégration verticale et les points attribués à la réduction des coûts ainsi que les possibilités de substitution des produits ont permis à Kost Klip de capter de nombreux clients nationaux importants, dont Best Buy, Save on Foods, Canadian Tire et Kellogg's. En résultat, les revenus de l'entreprise ont augmenté de 250 p. 100 depuis 2001 et le nombre d'employés est passé de 19 à plus de 125.

l'entreprise est trop jeune ou d'un manque de connaissance du secteur de la part des fournisseurs de capitaux. Les institutions financières autorisent et accordent les prêts en utilisant leurs propres capitaux. DFO fait parallèlement une contribution à une réserve pour pertes équivalente à 10 à 20 p. 100 de la valeur des prêts accordés. Cette réserve sert à compenser une partie (jusqu'à 80 p. 100) des pertes nettes sur les prêts non remboursés, jusqu'à concurrence de la contribution totale du Ministère à la réserve.

Les fonds importants de réserve pour pertes sur prêts, souvent distribués à l'échelle de l'Ouest, assurent aux PME des prêts qui peuvent atteindre un million de dollars (un prêt moyen étant de 340 000 \$). Le fonds de micro-prêts pour le milieu urbain, le fonds pour les OFVE et le fonds ABLED (fonds pour Conseils et prêts aux entrepreneurs handicapés) consentent des prêts de 14 000 \$ en moyenne à de très petites entreprises et à celles en démarrage. En outre, certaines ententes de réserve pour pertes sur prêts ont été négociées pour aller chercher en contrepartie un capital de financement supplémentaire du secteur privé dont les SADC de la Colombie-Britannique peuvent se servir.

Les CSE tiennent à jour une vaste base de données sur le commerce et les entreprises.

alimentée par des sources fédérales, provinciales, municipales et non gouvernementales, et mise à la disposition des intercesses qui peuvent la consulter gratuitement en personne, par téléphone ou sur Internet à l'adresse [www.cbsc.org](http://www.cbsc.org). Ces centres organisent également des semaines sur les affaires et proposent des produits d'application en direct, comme le Plan d'affaires interactif.

Le 23 juin 2004, le Réseau national des Centres de services aux entreprises de l'Organisation des Nations Unies en matière de service public, dans la catégorie « Amélioration des services rendus aux citoyens » pour ses services d'information destinés au milieu des affaires.

164 000 interactions par l'entremise d'un agent (par téléphone, au comptoir, par télécopieur, par la poste ou par courriel). 14 603 interactions libre-service (par télécopieur et par des messages téléphoniques informatifs, sans compter les visites du site Web) et plus de 3,1 millions de visites dans leur site Web. Ils ont répondu à plus de la moitié des demandes de services adressés aux CSE du Canada tout entier.

## Résultat prévu 2 : Faciliter l'accès au financement pour les PME

Plans et priorités : DE C) travaillera avec les institutions financières, les membres du RSEOC et d'autres organisations pour augmenter le capital que peuvent emprunter les PME, dans les domaines ciblés où un manque de financement a été constaté.

### Résultats réels

Selon le rapport du gouvernement du Canada, *Le financement des petites et moyennes entreprises au Canada – 2002*, « [...] Les prêteurs sont généralement peu enclins à accorder des prêts à des entreprises en démarrage ou jeunes, qui n'ont pas encore fait leurs preuves, parce que leurs rentées de fonds sont difficilement prévisibles. [...] Le financement par capital de risque est particulièrement important pour les entreprises fondées sur le savoir. Ces entreprises, particulièrement à leurs débuts, ont typiquement peu d'immobilisations pouvant constituer une garantie pour les prêteurs éventuels. »

Des données de l'étude montrent que 23 p. 100 des plus de 2 millions de PME du Canada ont demandé du financement par emprunt en 2000 et que 18 p. 100 des demandes ont été refusées. De plus, comme 35,2 p. 100 des PME canadiennes se trouvent dans les provinces de l'Ouest, on peut en gros conclure que, en 2000, à peu près 30 000 demandes de financement des PME ont été rejetées. Si même un petit pourcentage des refus était dû à un manque de garanties ou d'expérience passée à faire valoir, au lieu d'une absence de bonnes perspectives commerciales, on peut dire qu'il y a une lacune considérable dans le financement traditionnel.

s'inspiraient des activités actuelles de l'IFE. Par conséquent, des programmes similaires ont été lancés partout dans le pays.

En 2004-2005, DEO a accordé 3,4 millions de dollars à l'IFE pour soutenir leur budget de fonctionnement de base. L'IFE affirme avoir répondu à plus de 35 000 demandes de renseignements, avoir accordé plus de 7 100 rendez-vous pour des séances de conseils et avoir dispensé des formations à environ 6 100 clients.

### **Les Organisations francophones à vocation économique (OFVE)**

Les bureaux des OFVE sont situés à Winnipeg, à Regina, à Edmonton et à Vancouver. DEO permet à ces quatre organisations provinciales de fournir des services améliorés aux entrepreneurs francophones, notamment de la formation, des services de développement économique communautaire et commercial, l'accès au financement, des services d'information, des conseils en marketing, des occasions de réseautage et des services de mentorat. Les OFVE rehausseront la vitalité des collectivités francophones de l'Ouest canadien et renforceront les possibilités économiques des entreprises francophones. Des renseignements sur chacune de ces organisations se trouvent à l'adresse [www.deo.gc.ca/pos/fedo/default\\_f.asp](http://www.deo.gc.ca/pos/fedo/default_f.asp)

En 2004-2005, une évaluation de ces organisations a révélé qu'elles satisfaisaient les besoins des entrepreneurs des petites entreprises et francophones et des communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM). En outre, entre mai et septembre 2004, le Commissaire aux langues officielles a effectué un contrôle pour évaluer les services offerts dans les deux langues officielles par les SADC bilingues désignées et la façon dont ces organisations tiennent compte des besoins des CLOSM. Le Commissaire a noté que DEO avait intégré les OFVE à son Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien afin de répondre aux besoins des communautés francophones. Le rapport soulignait aussi que les OFVE offraient d'excellents services en français aux CLOSM. Le rapport de vérification se trouve à l'adresse [www.ocolclo.gc.ca/archives/sst\\_es/2005/industry\\_industry\\_industrie\\_f.htm](http://www.ocolclo.gc.ca/archives/sst_es/2005/industry_industry_industrie_f.htm).

Les 2 millions de dollars versés par DEO aux OFVE pour soutenir leur fonctionnement de base leur ont permis de répondre à plus de 6 900 demandes de renseignements, de donner 1 500 séances de conseils techniques et de dispenser 975 formations durant l'exercice 2004-2005.

### **Les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC)**

Ces centres sont régis par des ententes fédérales-provinciales qui assurent un seul accès sans faille aux informations pour les entreprises. Les quatre centres de l'Ouest sont situés à Vancouver, à Edmonton, à Saskatoon et à Winnipeg. Les services sont également offerts dans d'autres collectivités grâce à un réseau de centres régionaux et à des points de service pour les Autochtones. Des renseignements sur chacun de ces organismes se trouvent à l'adresse [http://www.deo.gc.ca/pos/cbsc/xindex\\_f.asp](http://www.deo.gc.ca/pos/cbsc/xindex_f.asp).



aux entreprises et d'offrir 36 529 séances de formation. Cela comprend un total de 34 413 services à des entreprises et clients autochtones.

Selon une étude d'impact menée en 2002 par Ference Wicker & Company, les clients interrogés sur la qualité des services des SADC aux entreprises attribuent une grande partie de leur succès à l'aide qu'ils ont reçue de ces sociétés. En moyenne, les clients ont estimé qu'ils n'avaient que 33 p. 100 de chance de réussir aussi bien sans l'aide des SADC. Par ailleurs, 43 p. 100 d'entre eux ont déclaré qu'ils n'avaient aucune chance de développer leurs entreprises sans l'aide des Sociétés. En général, les clients interrogés ont attribué 59 p. 100 de leurs revenus aux services reçus. D'après cette étude, les revenus des entreprises qui ont bénéficié de ces services chaque année se sont chiffrés à 1,4 milliard de dollars de 1995 à 2001. Les points saillants de cette étude se trouvent à l'adresse [www.community-futures.ca/prox/ncial/bc/pdf/impact-study.pdf](http://www.community-futures.ca/prox/ncial/bc/pdf/impact-study.pdf).

## L'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE)

Même si les femmes dirigent plus de 300 000 entreprises dans l'Ouest canadien et qu'elles lancent des entreprises à rythme deux fois plus rapide que celui de leurs homologues masculins, elles sont continuellement en buttes à des problèmes qui leur sont propres. Le travail de l'IFE consiste à briser les barrières en offrant des services personnalisés aux femmes entrepreneurs. Depuis leurs bureaux principaux, situés à Kelowna, à Calgary, à Saskatoon et à Winnipeg, les IFE permettent aux femmes entrepreneurs de partout dans la province d'accéder au financement, de recevoir une éducation et une formation, d'obtenir des conseils sur les entreprises, un suivi sur les prêts, de l'information et de participer à des occasions de réseautage et de mentorat. Des renseignements sur chaque organisme provincial se trouvent à l'adresse [http://www.deo.gc.ca/pos/wet/index\\_f.asp](http://www.deo.gc.ca/pos/wet/index_f.asp).

Une étude d'impact menée en 2002 par Equinox Management Consultants Ltd. a démontré qu'il existait un lien direct entre les services consultatifs de l'IFE et le développement des entreprises. En outre, elle a montré que l'engagement de l'IFE était apparemment associé à la création et au maintien d'un nombre considérable d'emplois. On a estimé que les services et programmes de l'IFE avaient joué un rôle dans la création de 3 111 emplois supplémentaires à plein temps et de 9 889 emplois à temps partiel, en plus du maintien de 6 704 emplois à plein temps et de 18 999 emplois à temps partiel. Les clients étaient presque unanimes à penser que le personnel de l'IFE était averti et recevait à leurs besoins. On a trouvé également que les compétences développées grâce à l'aide fournie par l'IFE permettaient aux femmes entrepreneurs d'affronter les problèmes de crédibilité qu'elles rencontrent souvent.

L'Initiative a été évaluée en 2004 et les résultats justifient sa continuation, car les femmes entrepreneurs continuent de rencontrer des obstacles dans le lancement et le développement de leurs entreprises. Aussi, les organismes de l'IFE semblent fournir aux femmes entrepreneurs des services appropriés et adaptés à leur situation particulière.

Dans le document intitulé *Groupe de travail du premier ministre sur les femmes entrepreneurs - Rapport et recommandations* (octobre 2003), on a cité l'IFE comme modèle de la prestation de services aux femmes entrepreneurs. Bon nombre des recommandations du Groupe de travail

Résultat prévu 1 : Améliorer les capacités de gestion des PME

**Plans et priorités :** DEO soutiendra les initiatives qui augmenteront la capacité, la productivité et la viabilité des PME en enrichissant le savoir-faire, les connaissances et les compétences des entrepreneurs.

**Résultats réels**

DEO étudie les besoins des PME et des entrepreneurs par divers mécanismes et partenariats de prestation de services. Ceux-ci comptent plus de 100 bureaux du RSEOC, composé des SADC, de l'IFE, des OFVE et des CSEC. Les bénévoles des collectivités, qui comprennent les problèmes locaux et reconnaissent les possibilités, jouent un rôle central dans la réussite du Réseau.

DEO a entrepris d'autres initiatives de concert avec des entreprises commerciales et autres pour présenter aux PME et aux organismes de R-D de nouvelles pratiques commerciales et novatrices, dans l'espoir de les aider à améliorer leur productivité et leur compétitivité. Ces pratiques comprennent la fabrication sans gaspillage (l'identification des nouvelles tendances, la mise au point de stratégies novatrices et l'application de nouvelles méthodes), la formation en technologie et gestion et des stages et échanges entre les milieux universitaire et industriel.

**Résultats des activités du RSEOC pour 2004-2005<sup>5</sup>**

**Les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)**

Les SADC sont le résultat d'un programme national de développement économique des collectivités dont le but est de donner aux populations les moyens de répondre à leurs besoins. DEO finance les SADC depuis 1995 pour leur permettre de fournir des services locaux de planification économique stratégique, des conseils aux entreprises et des prêts aux petites entreprises en milieu rural. En 2004-2005, le Ministère a versé 22,6 millions de dollars comme financement de base aux 90 Sociétés de l'Ouest, leur permettant ainsi de répondre à 367 754 demandes de renseignements généraux, d'organiser 129 636 séances approfondies de conseils

<sup>5</sup> Les fonds d'emprunt accordés par les SADC, l'IFE et les OFVE sont bien décrits plus loin, sous Résultat prévu 2 : Offrir aux PME un meilleur accès au financement.

En 2004-2005, les SADC, l'IFE et les OFVE ont fait appel au service de 2 550 bénévoles des collectivités, y compris les membres de leurs conseils d'administration, qui ont consacré plus de 119 000 heures à titre bénévole.



## Entrepreneurial

Ressources financières totales (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
53 719	50 494	49 162

## Résultat stratégique

Un secteur commercial concurrentiel et diversifié dans l'ouest canadien

Les petites entreprises (soit les entreprises qui emploient moins de 50 personnes, y compris les travailleurs autonomes sans aide rémunérée) sont le moteur de l'économie de la région. Selon une étude menée par le Western Centre for Economic Research en 2001, le nombre de petites entreprises par habitant est supérieur de 40 p. 100 dans l'ouest à ce qu'il est dans le reste du Canada. Source de presque 80 p. 100 des nouveaux emplois, l'entrepreneuriat est un élément essentiel de la croissance économique dans les secteurs des services aux entreprises, des services de santé et des services sociaux ainsi que dans ceux des vins et boissons, des transports et de la haute technologie.

Plus des trois quarts des fabricants et exportateurs sont des petites et moyennes entreprises (PME). La contribution du secteur manufacturier dans l'ouest au produit intérieur brut global dépasse 12 p. 100. Il emploie plus de 500 000 personnes et ses exportations représentent plus de 86 milliards de dollars de l'ensemble des marchandises exportées de l'ouest.

Reconnaissant l'importance de la prestation de services axée sur les besoins de la collectivité et du soutien communautaire au développement des PME, l'ouest finance des organismes tiers, comme les associations industrielles, et ceux qui forment le Réseau de services aux entreprises de l'ouest canadien (RSI-OC) – les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFF), les Organisations francophones à vocation économique (OAVE) et les Centres de services aux entreprises du Canada (CSAC), ceux-ci, à leur tour, fournissent des services aux entreprises et soutiennent les entrepreneurs.

Les résultats du financement de l'ouest tiennent aux entrepreneurs qui n'ont pas de relations directes avec le Ministère. La distance, en plus du fait que les résultats peuvent mettre plusieurs années avant de se concrétiser, pose un problème pour l'ouest dans la détermination des résultats de ses stratégies et de son financement. Le Ministère met au point une stratégie de mesure du rendement pour mesurer les résultats des activités des entrepreneurs en examinant à la fois les mesures annuelles de la production et la mesure d'impact au fil du temps. L'accès aux services sera évalué annuellement à partir des résultats des services évalués périodiquement en fonction d'indicateurs comme la satisfaction du client, l'augmentation des ventes, les emplois créés et maintenus, et les ressources obtenues en contrepartie.

Résultat prévu 4 : Améliorer la coordination et l'alignement des priorités et des stratégies entre les gouvernements fédéral et provinciaux et les autres intervenants dans le domaine de l'innovation.

**Plans et priorités : Sous la direction de DEO, un Forum des hauts fonctionnaires sur l'innovation et un Comité des sous-ministres sur le développement économique se réunissent pour discuter des priorités.**

## Résultats réels

Comme l'Ouest canadien se caractérise par une vaste superficie et une population relativement dispersée, il est important qu'on discute à la fois des priorités d'innovation sectorielles et horizontales dans le cadre de tribunes intergouvernementales. Le mécanisme principal dans l'Ouest est le Forum des hauts fonctionnaires sur l'innovation, qui réunit des membres de toutes les provinces de la région, DEO, le Conseil national de recherches du Canada et Industrie Canada. Ce forum est une occasion de partager de l'information, d'apprendre conjointement et de cerner les priorités de l'Ouest. Les priorités actuelles englobent les secteurs des sciences de la vie, notamment l'innovation en santé et en écotecnologies, et la priorité d'adopter et de commercialiser les technologies à l'échelle régionale. Les sous-ministres insistent davantage sur les liens entre l'innovation et le commerce international et les possibilités d'investissement découlant de l'Initiative de représentation accrue (IRA) aux États-Unis.

DEO dirige et soutient les forums sur l'innovation et y participe dans toutes les provinces, comme le Forum de la Saskatchewan sur l'innovation, une organisation provinciale et intergouvernementale qui réunit les principaux groupes du domaine de l'innovation. En Colombie-Britannique, le Ministère participe à des forums de planification des grappes. En Alberta, il fait partie de divers groupes, conseils et comités consultatifs introduisant l'innovation dans la province, notamment les groupes de fabrication de pointe, de biotechnologie, de nanotechnologie et des TIC de l'Edmonton Economic Development Corporation, et le conseil de l'Alberta Science and Technology Leadership Foundation. Au Manitoba, il participe activement aux activités d'un groupe travaillant sur la stratégie de développement des grappes dans le secteur des sciences de la vie, à d'autres forums sur l'innovation ainsi qu'à la planification tripartite de grappes d'innovation aux termes de l'Entente de partenariat pour Winnipeg. Les priorités d'innovation sont établies en conformité avec les Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO) fédérales-provinciales en vigueur dans chaque province.

- Dans le milieu urbain, DFC participe activement à l'Initiative de création de grappes technologiques (ICTI), un projet de collaboration entre le secteur privé, le monde universitaire, des organismes de recherche et autres, ainsi que le gouvernement provincial pour contraindre des grappes technologiques plus vigoureuses dans la province (particulièrement dans les domaines des sciences de la vie, des communications sans fil, des nouveaux médias, des technologies de l'information, des technologies des piles à combustible et à énergie, des éco-technologies et des technologies océanologiques);

- Dans le milieu rural, DFC a apporté son soutien financier à l'Okanagan Partnership, qui a mené à une collaboration entre l'industrie, des établissements d'enseignement postsecondaire, des organismes d'aide au développement des entreprises et les trois ordres de gouvernement pour mettre au point une stratégie de renforcement de la compétitivité dans la région de l'Okanagan. Ce partenariat a permis d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie générale et un ensemble de plans d'action pour renforcer sept grappes industrielles (l'aviation, les sciences de la vie, le tourisme, les vins et boissons, les produits agricoles à valeur ajoutée et les services reliés au savoir) et pour un certain nombre d'initiatives « vedettes » horizontales (p. ex. les circuits d'acquisition de connaissances, la stratégie aéroportuaire régionale, la stratégie régionale de traitement de l'eau).

DFC suit la même démarche en Saskatchewan où il soutient la croissance de l'innovation dans les milieux urbain et rural. La Saskatchewan Advanced Technology Association (SATA) encourage la croissance de la technologie de pointe dans la province par la création d'un réseau de soutien consacré à la formation, à la promotion et aux communications. Le Ministère a fait une contribution de 145 000 \$ à la SATA afin de dresser un rapport sur l'état de l'industrie et de dispenser une formation sur les pratiques sans gaspillage ainsi que des séminaires sur le marketing.

Reconnaissant l'importance de créer une industrie forestière concurrentielle à l'échelle internationale et écologiquement viable en Saskatchewan, DFC a apporté un soutien au Saskatchewan Forest Centre (SFC), à Prince Albert. Le SFC collabore à la formation, aux études de marché et au rôle du secteur privé dans les industries forestière et de l'agro-sylviculture. Les projets comprennent la transformation à valeur ajoutée de peupliers hybrides pour les produits en bois massif, les meubles et le bois de finition. Le Ministère s'est engagé à déboursier 3 millions de dollars sur une période de cinq ans pour le fonctionnement du centre et ses activités de transfert de technologie.

DFC soutient également la tenue de nombreuses conférences dans l'Ouest qui réunissent des intervenants de l'industrie, des chercheurs, des représentants du gouvernement, des investisseurs de capital de risque, etc. pour leur permettre d'établir des contacts et de discuter des priorités d'innovation. En 2004-2005, le Ministère a fourni 272 500 \$ pour financer 38 conférences sur l'innovation couvrant divers sujets, comme la nanotechnologie, les TIC, l'aérospatiale, la fabrication de pointe et les industries de la santé.



DEO a soutenu l'innovation, qui peut se produire dans les collectivités (urbaines ou rurales), ou dans des groupes cibles, dispersés géographiquement, mais que réunit une priorité commune. Voici quelques exemples des activités en Colombie-Britannique :

## Résultats réels

**Plans et priorités : DEO soutiendra le développement et la mise en œuvre de stratégies communautaires d'innovation, ce qui peut comprendre les initiatives de perfectionnement des compétences, l'amélioration des liens entre les communautés et les institutions de recherche ainsi que le transfert technologique.**

### Résultat prévu 3 : Rendre les collectivités plus novatrices

Le soutien et la publicité apportés par DEO au Centre canadien de rayonnement synchrotron (CRS) de Saskatoon a permis d'en faire un grand établissement de recherche scientifique. Selon une étude indépendante, on a estimé que le CRS pouvait attirer un total de 35 millions de dollars annuellement en investissements dans la recherche et le développement commercial, auprès des universités, du secteur privé et de l'étranger. Les six premières sources à rayonnement (Phase 1) sont maintenant opérationnelles ou presque, et on a préparé un plan stratégique d'expansion. Le Centre se concentre sur les partenariats publics-privés qui ouvrent des débouchés aux chercheurs industriels, mais on s'attend à ce que le potentiel d'utilisation industrielle atteigne les 25 p. 100, ce qui dépasse la part habituelle d'environ 10 p. 100 réservée à l'usage industriel pour ce genre d'installations. Les 27 millions de dollars versés par DEO au CRS, dont le budget pour les dépenses de capital se chiffre à 173 millions, ont réuni divers fournisseurs de fonds, notamment des partenaires fédéraux, provinciaux, du monde universitaire et de l'industrie.

- le versement de 280 000 \$ à deux projets d'aide à la création du Centre for Shellfish Research, un centre de recherche sur les mollusques et crustacés, au Collège universitaire Malaspina de Nanaimo. La province de la Colombie-Britannique a fourni des fonds de contrepartie correspondant à la contribution de DEO. Ce centre travaille avec des représentants de l'industrie, des établissements d'enseignement postsecondaire et des établissements de recherche pour stimuler le développement du secteur des mollusques et crustacés de la province.
- la création du BC Centre for Aquatic Health Sciences, qui s'emploiera à résoudre un problème de manque important de capacités dans le domaine des sciences de la santé aquatique en Colombie-Britannique. Les intervenants voient dans ce centre un moyen majeur de faire avancer l'industrie de l'aquaculture sur la côte Ouest (tant pour les mollusques et crustacés que pour les poissons). Il constituera également une réserve potentielle pour les pêches sauvages à l'avenir. DEO a versé 1,2 million de dollars en faveur du projet dont les coûts totaux se chiffrent à 5,5 millions;

participé à la planification et à la création du CIMI qui liera les possibilités de commercialisation, provenant du laboratoire national de microbiologie et d'ailleurs, au marché. Le projet complète les travaux de la Vaccine and Infectious Disease Organisation (VIDO), située à l'Université de la Saskatchewan. La VIDO a été créée en 1975 avec pour mandat de mettre au

point des vaccins pour protéger le bétail contre des maladies graves et aux conséquences catastrophiques sur

l'économie, et de s'assurer que les

producteurs profitent de la technologie. La

contribution de 7 millions de dollars de

DEO fournit pour les installations,

l'équipement de recherche et de laboratoire

a permis à la VIDO de mener des

recherches de calibre mondial.

L'établissement occupe une superficie de

100 000 pieds carrés et son effectif compte

actuellement plus de 125 employés et

chercheurs. Ses installations se composent

de laboratoires modernes de virologie,

d'immunologie, de bactériologie et de

biochimie ainsi que d'une station de

recherche d'une superficie de 160 acres.

L'organisation est connue pour ses

recherches de nouvelles stratégies de vaccination qui protègent mieux les humains et les

animaux, qui favorisent un meilleur accès aux vaccins. Elle continue d'être concurrentielle à

l'échelle nationale et internationale, et a reçu plus de 65 brevets américains et plus de 30 à venir.

Bon nombre des vaccins fabriqués par la VIDO ont constitué des premières mondiales et ont

permis d'économiser des millions de dollars aux industries bovine et porcine, et à l'industrie de

la volaille.

Dans le secteur de l'information et des télécommunications, TRILabs, financé par DHC, est le

plus grand consortium de recherche en TIC au Canada. C'est également un partenariat entre

l'industrie, le monde universitaire et le gouvernement. Depuis 1996, le Ministère a déboursé 20

millions de dollars en budget de fonctionnement, ce qui a permis d'aller chercher 68 millions de

dollars en fonds de contrepartie auprès des trois Provinces des Prairies, de l'industrie et des

universités.

L'in Colombie Britannique, DHC s'est associé au gouvernement provincial et à l'industrie pour

réaliser une série de projets de R-D et d'infrastructure afin de renforcer le secteur de

l'aquaculture, qui présente de nouvelles possibilités économiques indispensables pour de

nombreuses collectivités côtières en difficulté. Cette initiative comprend :

Le soutien continu de DEO à l'entreprise TRILabs, le plus grand consortium de recherche dans le secteur de l'information et des télécommunications au Canada, a contribué au succès de l'organisation. Depuis son commencement (de 1986 jusqu'à aujourd'hui), TRILabs compte 161 brevets délivrés ou à venir, et a mis au point 881 technologies parmi lesquelles 547 ont été évaluées par des membres qui ont la première occasion de décider s'ils veulent poursuivre la commercialisation. En outre, 280 technologies ont été commercialisées ou adoptées dans les processus d'étude. Les membres signalent qu'ils ont économisé des millions de dollars en coûts d'exploitation. Durant cette période, 773 étudiants ont été formés et la plupart ont été recrutés par l'industrie.



nouveaux intervenants, comme le Richardson Centre for Functional Foods and Nutritional et le Centre international pour les maladies infectieuses (CIMI) du Manitoba. Le Ministère a

Les investissements de DFO ont mené à des capacités de recherche de premier ordre dans le domaine de la santé humaine, à des investissements dans l'infrastructure du savoir, au recrutement croissant de PHQ dans des institutions et entreprises réputées de recherche sur les sciences de la vie, à la création d'entreprises dérivées pour commercialiser les technologies mises au point et à l'accroissement de la collaboration internationale. Ces investissements ont également constitué la base de l'épanouissement de ce secteur et ont contribué à l'attraction de

Grâce au soutien de DFO, l'Institut du **biodiagnostique (IBD)** est maintenant le plus avancé au Canada dans le domaine de l'étude et de la mise au point de dispositifs médicaux non invasifs pour la prévention et le traitement précoce des maladies. Il a créé quatre entreprises dérivées, au chiffre d'affaires de 12 millions de dollars, des centres satellitaires à Calgary et à Halifax, et il travaille en collaboration avec plus de 200 entreprises partout dans le monde.

En juin 2005, la société d'experts-conseils Strategic Directions and Solutions (SDS) a reçu la contribution de DFO au secteur des sciences de la vie du Manitoba. Le secteur, qui se concentre essentiellement sur la santé humaine, se caractérise par une compétence dans les domaines des produits pharmaceutiques, de la biopharmaceutique, du biomédical et biodiagnostique, des technologies cardio-vasculaires, du cancer, de l'imagerie médicale, des maladies infectieuses, de l'immunologie et de la biosécurité, et des aliments fonctionnels et nutraceutiques. De 1990 à 2004, DFO a versé un total de 90,7 millions de dollars au secteur des sciences de la vie du Manitoba. Ces fonds ont été orientés vers l'infrastructure du savoir, la recherche et le développement et la commercialisation de la technologie. Ils ont représenté en moyenne 22 p. 100 des dépenses d'exécution des projets, montrant ainsi le haut niveau de coopération entre les partenaires au Manitoba.

Sciences de la vie

## Résultats réels

L'infrastructure du savoir permet d'effectuer des travaux de recherche-développement de pointe, d'attirer du personnel hautement qualifié (PHQ), et constitue la base des grappes de technologies. Les investissements de DFO dans l'infrastructure du savoir consolident un centre géographique et renforcent les capacités partout dans la région.

Plans et priorités : DFO apportera un soutien à l'infrastructure (matérielle) de l'innovation et aux initiatives qui renforcent la capacité et les liens entre les intervenants dans le domaine de l'innovation.

Résultat prévu 2 : Améliorer l'infrastructure du savoir et la capacité connexe

center d'obtenir des projets plus vastes et plus complexes.

Dans le secteur des écotecnologies (ET), DFCI a financé une vaste gamme de projets en vue de promouvoir l'adoption et l'adaptation de nouvelles écotecnologies, notamment des études menées par la Canadian Environmental Technology Advancement Corporation West (CETAC-West) sur l'efficacité énergétique des usines à gaz pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, et un programme de la Petroleum Technology Alliance (PTA) pour faciliter la commercialisation de la technologie dans le secteur amont de l'industrie pétrolière et gazière. Le Ministère a aussi soutenu l'Alberta Energy Research Institute (AERI) dans la mise au point de technologies de piégeage du dioxyde de carbone et la Western Canada Fuel Cell Initiative dans son programme de commercialisation des technologies de piles à hydrogène. En Colombie-Britannique, DFCI a soutenu un projet multilatéral prometteur pour accélérer la production et l'usage du biodiesel comme carburant de remplacement pour les parcs de véhicules de la province.

Selon Piles à combustible Canada, le marché mondial de la technologie des piles à combustible atteindra 46 milliards de dollars en 2011. Une grappe industrielle de piles à combustible émerge dans la région métropolitaine de Vancouver. Aux 12 millions de dollars versés par DFCI pour soutenir les projets de démonstration des piles à combustible, aux projets d'infrastructure de recherche et à l'appui de Piles à combustible Canada se sont ajoutés des fonds de contrepartie de 19,5 millions de dollars en provenance d'autres organisations, dont l'industrie, les gouvernements provinciaux et d'autres ministères fédéraux.

Même s'il est prématuré d'évaluer les résultats des investissements de DFCI, Ference Welcker & Company, dans son *Assessment of HTD Support to the Western Canadian Fuel Cell Cluster 2001-2004*, a estimé que les contributions du Ministère constituent une base pour la croissance future de la grappe des piles à combustible. Son soutien a permis aux intervenants de l'industrie de faire progresser la commercialisation en poussant plus loin leurs propres capacités de recherche et leur savoir, en essayant et en montrant de nouveaux produits, méthodes et concepts, en intégrant de nouvelles technologies et en menant des essais, ce qu'ils n'auraient pas pu faire autrement. Le soutien de DFCI à l'infrastructure de recherche de l'Institut d'innovation en piles à combustible, de l'Institute for Integrated Energy Systems de l'Université de Victoria et du Centre de recherches sur l'énergie propre de l'Université de la Colombie-Britannique a permis de tisser des liens et de former des réseaux de recherche, il a attiré des professeurs et des étudiants de deuxième ou troisième cycle vers des projets de recherche, et il a élargi la portée de la recherche. Les intervenants des grappes industrielles sont plus au courant des possibilités. Ils ont contribué à la mise en place d'une réglementation et de normes et ont encouragé de nouveaux investissements en R-D.

l'échelle internationale, surtout dans les domaines du biomédical, des bioproduits et des produits agricoles à valeur ajoutée. Parmi les bénéficiaires on retrouve Génomique C.-B., la BC Cancer Agency et le Génomique Sciences Centre, la BC Biotechnology Association, un certain nombre d'établissements d'enseignement (tels l'Université du nord de la Colombie-Britannique, le

Collège universitaire de l'Okanagan

et le Centre de recherche vinicole de l'Université de la Colombie-Britannique), ainsi que plusieurs organisations au service des personnes handicapées (comme la Neil Squire Society, la Fondation pour la recherche sur le syndrome de Down et la Tetra Society). Ces investissements ont permis de consolider l'infrastructure du savoir et les capacités connexes, ils ont accéléré la commercialisation et l'adoption de la technologie, ils ont encouragé la formation de PHQ et ils ont renforcé les liens entre les intervenants du système de l'innovation dans le domaine des sciences de la vie dans la province.

Dans le domaine des technologies de l'information et des communications, DEO a fourni 450 000 \$ en faveur de la création d'un système d'appui

(l'Accélérateur) au développement des entreprises œuvrant dans le secteur des nouveaux médias

En 2003, DEO, les gouvernements provinciaux de l'Alberta, de la Colombie-Britannique et de la Saskatchewan ainsi que le secteur privé ont collaboré à un grand projet de la **Petroleum Technology Alliance Canada (PTAC)** afin de réunir les intéressés par la recherche et l'essai de nouvelles technologies pour réduire les émissions atmosphériques. Le Technology for Emission Reduction and Energy Efficiency Steering Committee (TEREE) de la PTAC a été chargé de faciliter l'adoption de technologies durables et économes pour lutter contre les émissions de gaz à effet de serre dans l'industrie de l'énergie des hydrocarbures.

Jusqu'à maintenant, les résultats ont été très encourageants et vont de projets de modification des chaudières à tubes de fumée pour réduire la consommation de combustibles à des projets de détection des émissions d'hydrocarbures au laser. L'initiative a été également couronnée de succès dans le renforcement des capacités au sein de l'industrie et du gouvernement pour fixer des objectifs communs.

et de la technologie au Banff New Media Institute. Le modèle de pratique en collaboration de l'Accélérateur de Banff est une démarche pour encourager les petites entreprises du domaine des nouveaux médias à s'associer, à intégrer leurs technologies et à travailler de façon non compétitive sur des projets plus complexes et à plus grande échelle. Le modèle fournit également des conseils pratiques, une planification de la production, un soutien juridique et de la formation dans plusieurs domaines, tels le marketing, l'établissement du budget et le financement, avec l'objectif ultime d'augmenter la commercialisation de la technologie des nouveaux médias. Ce nouvel outil permettra aussi de développer des grappes de petites entreprises et de former des alliances pour

« À cet égard notamment, l'aide fournie par DEO a joué un rôle de premier plan. Elle a, entre autres, permis :

- de montrer et de développer de nouvelles technologies;
- de renforcer les capacités de recherche;
- de renforcer les liens;
- d'accroître le bassin de main-d'œuvre qualifiée;
- d'accroître la sensibilisation;
- de mettre en place une «réglementation»

- Extrait du document *Assessment of WD Support to the Western Canadian Fuel Cell Cluster 2001-2004*, Ference Weicker & Company



## Résultats – Prévus et réels

Résultat prévu 1 : Augmenter la commercialisation et l'adoption des technologies

Plans et priorités : DFCO soutiendra les activités qui contribuent à renforcer la capacité d'une organisation de développer, de transférer, de commercialiser ou d'adopter des technologies novatrices.

### Résultats réels

DFCO a investi dans plusieurs organisations qui facilitent le transfert des technologies, notamment la nouvelle entreprise TFC (Technology, Entrepreneur and Company Development) à Edmonton. Il s'agit d'un partenariat entre l'Université de l'Alberta et l'Edmonton Economic

Development Corporation. Le but de cette organisation est de favoriser la commercialisation de la technologie et la création d'entreprises dérivées. La Stratégie de compétitivité de la région métropolitaine d'Edmonton, soutenue par DFCO, a mené à la conception de Deal Generator de TEC Edmonton, qui a pour vocation de faire le lien entre l'innovation et l'investissement. À la fin 2004, trois sociétés de l'Alberta avaient conclu des ententes qui devaient leur rapporter plus de 8,6 millions de dollars de prêts à redevances.

Le **Composites Innovation Centre (CIC)** du Manitoba aide les entreprises à développer de nouveaux produits composites et à faire la transition entre la recherche et les applications commerciales. Au début de 2005, le CIC a participé à 27 projets de nombreux secteurs manufacturiers importants du Manitoba. Ces projets ont permis de créer 7 nouveaux emplois hautement spécialisés et de recruter un étudiant de deuxième ou troisième cycle pour entreprendre des projets pratiques de recherche précommerciale sur les produits composites. En a découlé aussi la création de deux nouvelles méthodes technologiques et la commercialisation de la technologie dans une entreprise du Manitoba. Le CIC a investi dans deux nouveaux grands projets ruraux et a fourni des fonds de contrepartie de plus de 500 000 \$ en provenance de l'industrie. Le CIC est très engagé dans le système très complexe de l'innovation des produits composites de la province, et contribue à l'infrastructure du savoir, aux recherches fondamentales et appliquées, à la création d'emplois et à la formation de personnel hautement qualifié. Depuis 2003, DFCO a approuvé des contributions d'environ 4,5 millions de dollars au CIC.

Dans le domaine des sciences de la vie, DFCO a donné la priorité au soutien de la recherche de pointe et de la commercialisation de la technologie. Au cours des quatre dernières années, le Ministère a donné un total de 15 millions de dollars en contributions à 53 projets pour soutenir en Colombie-Britannique, le développement d'une grappe grandissante et concurrentielle à

DEO a beaucoup de partenaires en innovation et sa contribution a atteint la moyenne de 30 p. 100 des dépenses d'exécution, le reste provenant de fournisseurs de fonds fédéraux, provinciaux et autres, notamment des universités et des associations. DEO travaille aussi avec d'autres organisations pour renforcer les capacités et les liens interrégionaux sur des projets qui demandent des investissements modestes. À titre d'exemple, Wellness West, un réseau de l'Ouest spécialisé dans l'industrie des aliments nutritifs et fonctionnels dans l'Ouest, est un partenariat entre DEO, le Conseil national de recherches du Canada (CNRC), Agriculture et Agroalimentaire Canada, les administrations provinciales et l'industrie. Jusqu'à présent, les réalisations remarquables de Wellness West comprennent la création d'une base de données sur l'infrastructure technologique, ainsi qu'une carte routière de la commercialisation; ces deux projets visent l'industrie afin d'augmenter les chances de succès des entreprises et leur capacité de gérer le risque, de réduire leurs coûts et d'améliorer leur processus décisionnel.

Les secteurs prioritaires de DEO englobent les sciences de la vie, les technologies de l'information et des communications (TIC) et les écotéchnologies. Cet aspect privilégié rend compte de l'avancement des sciences de la vie dans l'innovation en santé, dans la génomique et la protéomique, dans les dispositifs médicaux et les systèmes d'imagerie, dans les vaccins et dans la lutte contre les maladies infectieuses. Par ailleurs, l'avancement des TIC s'étend aux technologies sans fil et aux nouveaux médias. Le secteur des écotéchnologies est vaste et couvre un certain nombre de volets, dont les technologies liées aux changements climatiques et aux carburants de remplacement. Les investissements de DEO dans ces secteurs se font souvent aux stades du développement et de la croissance des grappes avant le positionnement sur le marché. Le graphique ci-après illustre les tendances d'investissement de DEO par secteur :

**Projets d'innovation approuvés par DEO, par secteur,  
de 2000-2001 à 2004-2005**  
TOTAL = 292,7 millions de dollars  
Source : Base de données InfoQuest, juin 2005



Nota : La catégorie « Autres technologies » comprend les projets d'écotechnologies approuvés. La catégorie « Secteurs multiples » englobe les projets approuvés où plus d'un secteur sont financés. Par exemple, DEO finance le WestLink Innovation Network qui offre ses services à plus d'un secteur, à savoir les TIC, les sciences de la vie, le matériel médical, les logiciels, etc.



# Innovation

Ressources financières totales (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	73 747
Autorisations totales	73 205
Dépenses réelles	72 951

## Résultat stratégique

### Un système de l'innovation renforcé dans l'Ouest canadien

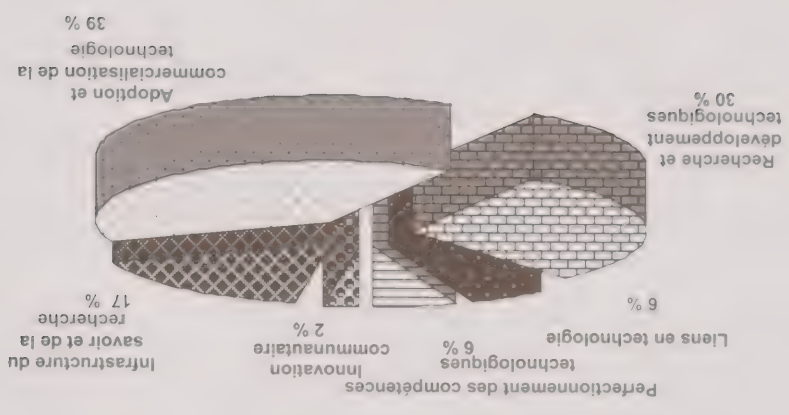
Dans son approche de l'innovation, DFO se concentre sur le renforcement du système de l'innovation de l'Ouest. Puisque l'innovation se fait à l'échelle régionale, l'approche du Ministère a été souple et adaptée aux conditions et possibilités locales. Le Ministère a orienté ses investissements vers la création de la valeur économique par la commercialisation de la technologie, par la formation d'un personnel hautement qualifié (PHQ), par l'aide au développement de grappes technologiques et par le renforcement des capacités interrégionales, tandis que d'autres ministères fédéraux ont concentré les leurs sur la recherche et développement. Les travaux de DHC avec le Canada West Health Innovation Council (CWHIC) ont fait reconnaître, à l'échelle nationale, la priorité de l'innovation en santé.

Les projets d'innovation approuvés par DHC durant l'exercice 2004-2005 illustrent les priorités susmentionnées en mettant l'accent sur la commercialisation de la technologie, sur la recherche et développement précommerciaux et sur l'infrastructure du savoir, comme le montre le graphique ci-dessous. Ces projets renforcent les capacités des organisations à réaliser des gains économiques par l'investissement dans la recherche et le développement (R-D).

Projets d'innovation approuvés par DFO, par activité, en 2004-2005

TOTAL = 53 M\$

Source : Base de données InfoQuest, juin 2005



**SECTION II – ANALYSE DU RENDÉMENT À PARTIR DES  
RÉSULTATS STRATÉGIQUES**

# RENFORCER L'OUEST POUR ÉDIFIER UN CANADA PLUS FORT

## COLLECTIVITÉS DURABLES

Une activité économique accrue qui améliore la compétitivité des villes canadiennes et la qualité de vie dans les collectivités urbaines, rurales, du Nord et autochtones de l'Ouest canadien

## ENTREPRENEURIAL

L'un secteur commercial concurrentiel et diversifié dans l'Ouest canadien

## INNOVATION

Un système de l'innovation renforcé dans l'Ouest

## RÉSULTATS PRÉVUS

➤ Augmenter la compétitivité et l'adoption des technologies  
➤ Améliorer l'infrastructure du savoir et la capacité d'innovation  
➤ Rendre les collectivités plus innovantes  
➤ Améliorer la coordination et l'alignement des priorités et des stratégies entre les gouvernements fédéral et provinciaux et les autres intervenants dans le domaine de l'innovation.

➤ Améliorer les capacités de gestion des petites et des moyennes entreprises (PME).  
➤ Faciliter l'accès au financement pour les PME.  
➤ Augmenter les investissements dans l'Ouest canadien.  
➤ Accroître la participation aux marchés internationaux.

➤ Accroître la collaboration et l'intégration entre les ordres de gouvernement et les collectivités.  
➤ Augmenter les possibilités économiques et les investissements dans les collectivités de l'Ouest canadien.  
➤ Favoriser une plus grande participation des Autochtones à l'économie.  
➤ Augmenter la capacité des collectivités de l'Ouest canadien de mettre en œuvre des stratégies encourageant

## PROGRAMMES CONTRIBUANT À ATTEINDRE LES RÉSULTATS PRÉVUS :

- Programme de diversification de l'économie de l'Ouest
- Initiatives de développement urbain
- Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord
- Programme de partenariat de conférences
- Soutien à la fondation canadienne pour l'innovation
- Programme d'emplois en science et technologie
- Premiers emplois en science et technologie
- Programme des fonds d'emprunt et d'investissement de l'Ouest
- Programme de développement des collectivités touchées par le différentiel de bois d'œuvre
- Programme de protection contre les crues de rivière Rouge
- Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain

1. Annexe A donne une description plus détaillée de ces programmes

## Une économie mondiale prospère dont les Canadiens et le monde entier tirent parti

La vigueur du dollar canadien et la forte concurrence mondiale pour les marchés, les capitaux d'investissement et la main-d'œuvre qualifiée posent des défis de taille aux PME canadiennes qui cherchent à augmenter leur productivité et à accentuer leur présence sur les marchés clés. DEO continuera à soutenir les efforts de l'Ouest canadien pour s'approprier sa part des débouchés mondiaux et cibler les initiatives de développement des marchés et de l'investissement.

## Résultats stratégiques de DEO

Les activités de DEO sont concentrées dans trois domaines distincts, mais interdépendants, qui conduisent à des résultats stratégiques couramment décrits comme étant l'innovation, l'entrepreneuriat et les collectivités durables. Le diagramme suivant montre comment les résultats prévus dans le cadre de chaque objectif stratégique de DEO contribuent à la vision du Ministère de renforcer l'Ouest pour édifier un Canada plus fort.

DLI joue également un rôle dans l'octroi de fonds à des projets d'infrastructure à grande échelle avec le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS) et fournira 278 millions de dollars à l'ouest canadien dans le cadre du Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR). Des ententes ont été conclues avec le Manitoba et la Saskatchewan et des négociations sont en cours avec l'Alberta et la Colombie-Britannique.

## Une économie axée sur l'innovation et le savoir

L'innovation et la croissance des secteurs axés sur le savoir présentent une grande possibilité de diversification de l'économie dans l'ouest canadien. En 2004-2005, DFCO a œuvre pour accroître l'investissement et le soutien dans la commercialisation des nouvelles technologies et des procédés élaborés dans l'ouest du pays dans des secteurs comme les sciences de la vie, les technologies environnementales et d'autres où la région a fait preuve de dynamisme sur le plan de la recherche et du développement (R-D) et sur le plan commercial.

## La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens

Même quand l'économie prospère, il peut être difficile de subvenir à ses besoins. En 2004-2005, DFCO a investi dans un certain nombre de projets qui aideront des personnes à obtenir des compétences que les employeurs recherchent. Par exemple, en Saskatchewan, DFCO travaille avec le collège Northlands pour aider un certain nombre d'Autochtones à suivre des programmes de formation qui leur permettront de tirer parti des possibilités d'emploi dans le Nord de la Saskatchewan.

Avec le Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité, l'Initiative pour les entrepreneurs handicapés en milieu urbain et le programme de Conseils et prêts aux

entrepreneurs handicapés (programme de prêts CAP) offert en collaboration avec la VanCity Credit Union et la Coast Capital Credit Union en Colombie-Britannique, DFCO œuvre pour aider les personnes qui ont une incapacité à démarrer ou agrandir leur entreprise.

## Un environnement propre et sain

La décision du Canada de signer le Protocole de Kyoto et les objectifs du gouvernement fédéral en matière de changements climatiques engendrent de nouveaux défis et possibilités pour de nombreux secteurs d'activité dans l'ouest canadien. DFCO jouera un rôle clé dans l'ouest en proposant une approche de collaboration et de coopération dans la recherche et l'exploitation des débouchés économiques offerts par les objectifs en matière de changements climatiques.

Le Ministère continue de soutenir une large gamme d'initiatives dans le domaine des technologies environnementales qui concernent l'adoption et l'adaptation des technologies nouvelles. Par exemple, DFCO a soutenu une initiative de la Canadian Environmental Technology Advancement Corporation (CTAC - West) pour des études de rendement énergétique de raffineries de gaz dans le but de réduire les émissions de gaz à effet de serre.



Alignement sur les priorités du gouvernement fédéral

Les objectifs stratégiques et les priorités de DFO sont alignés sur les priorités du gouvernement fédéral, décrites dans le *Discours du Trône*, et sur les objectifs du gouvernement du Canada énoncés dans *Le rendement du Canada*, le rapport annuel déposé au Parlement. Celui-ci propose une optique axée sur les résultats pour évaluer les programmes, les services et les politiques fédérales qui contribuent à la qualité de vie des Canadiens. Le cadre de l'ensemble des objectifs de 2005 du gouvernement est divisé selon trois thèmes, chacun comportant un certain nombre d'objectifs, comme le montre le tableau suivant :

CANADA L'ÉCONOMIE DU	CANADA LES FONDEMENTS SOCIAUX DU	CANADA LA PLACE DU CANADA DANS LE MONDE
<b>OBJECTIFS DU GOUVERNEMENT DU CANADA</b>  1. Une croissance économique durable  2. Une économie axée sur l'innovation et le savoir  3. La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens  4. Un marché sécurisé et équitable  5. Un environnement propre et sain	<b>OBJECTIFS DU GOUVERNEMENT DU CANADA</b>  6. Une population en bonne santé et l'accès à des soins de santé de qualité  7. Une société ouverte à tous, qui encourage la dualité linguistique et la diversité  8. Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques  9. Des collectivités sécuritaires	<b>OBJECTIFS DU GOUVERNEMENT DU CANADA</b>  10. Un partenariat nord-américain solide et mutuellement avantageux  11. Un monde sécuritaire  12. Une économie mondiale prospère dont les Canadiens et le monde entier tirent parti  13. Un essor du développement dans le monde, accompagné d'une qualité de vie élevée

Voici des exemples de la façon dont les activités de DFO ont été alignées en 2004-2005 sur les priorités du gouvernement du Canada.

Une croissance économique durable

Adhérant à l'engagement du gouvernement à l'égard d'une croissance économique durable, DFO a négocié et mis en œuvre des accords multipartites comme les ententes de développement urbain et les ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest, qui encouragent la croissance, le développement communautaire, l'adaptation et la durabilité économiques. Le Ministère a une capacité incomparable de travailler avec son réseau pour répondre avec souplesse aux besoins des collectivités en apportant des solutions locales aux problèmes locaux.

été moins prononcée en 2004 qu'en n'importe quelle autre année depuis 1983. Ces départs ont été dépassés par une augmentation considérable du nombre d'immigrants de l'étranger, dont plus de la moitié faisaient partie du Manitoba Provincial Nominee Program. L'emploi a augmenté au taux modéré de 1 p. 100, tandis que le taux de chômage a enregistré une légère hausse en atteignant 5,3 p. 100.

## Contexte opérationnel

Le mandat du Ministère permet à ce dernier d'adopter une formule de travail flexible et novatrice avec un vaste réseau de partenaires pour effectuer des investissements stratégiques qui encouragent le développement et la diversification économiques de l'ouest canadien.

Depuis 1995, DL O oriente ses ressources essentielles vers le travail en collaboration avec de nombreux partenaires, dont tous les ordres de gouvernement, les universités, les institutions financières, le secteur sans but lucratif et le secteur privé. Ses partenaires clés dans le secteur sans but lucratif comprennent le Réseau de services aux entreprises de l'ouest canadien (RSEOC) qui compte plus de 100 points de service, dont les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les centres de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE), les organisations francophones à vocation économique (OFEVE) et les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC).

Le Ministère engage activement les Canadiens de l'ouest à participer à des consultations visant à déterminer leurs besoins et priorités et à établir le genre de partenariats nécessaires pour répondre aux enjeux horizontaux complexes qui ne peuvent pas être gérés unilatéralement. Cette démarche concertée et un programme de recherche ciblée font partie intégrante des efforts déployés par DL O pour que les opinions des Canadiens de l'ouest soient réellement représentées au niveau national.

En travaillant avec d'autres organisations et en offrant des programmes et des services pertinents, DL O a contribué à soutenir la création et la croissance de petites et de moyennes entreprises, le développement des secteurs axés sur le savoir ainsi que l'intégration, dans l'économie, de groupes traditionnellement délaissés sur le plan économique, comme les femmes, les handicapés, les jeunes, les Autochtones et les entrepreneurs francophones dans l'ouest.

## Programmes de DEO

DL O offre un large éventail de programmes, y compris ceux dont il assure la mise en œuvre au nom d'autres ministères fédéraux, ce qui lui permet de réagir rapidement à l'évolution des priorités régionales et nationales. Ces programmes sont décrits de façon plus détaillée à l'annexe A.

Avec une augmentation de 3,9 p. 100 du PIB réel en 2004, la Saskatchewan arrive à égalité avec la Colombie-Britannique au deuxième rang au pays. Elle doit cette vigueur aux prix élevés du pétrole, à la forte demande de ressources naturelles, à l'augmentation de la construction résidentielle et à la croissance des exportations et des livraisons manufacturières. En raison des hausses de production de matériel de radiocommunication et de produits forestiers, la production manufacturière a enregistré une augmentation de 12 p. 100, la plus rapide au pays. Les ventes de potasse ont connu un second record annuel d'affiliée, attribuable à l'accroissement des prix et du volume. La construction résidentielle a été vigoureuse, mais les investissements dans les structures non résidentielles, les machines et le matériel ont baissé. Par ailleurs, les dépenses personnelles ont enregistré le deuxième taux de croissance le plus lent au pays et l'investissement des entreprises a chuté. La Saskatchewan est la province de l'Ouest où le revenu agricole net a regagné le moins de terrain, malgré l'accroissement de la production de la culture agricole et de l'élevage. Bien qu'une gelée précoce à l'automne ait réduit la qualité des récoltes, les expéditions plus considérables de céréales ont produit des hausses vigoureuses dans les secteurs du transport ferroviaire et de l'entreposage des produits agricoles. En Saskatchewan, l'emploi a progressé de 1 p. 100, tandis que le taux de chômage a baissé légèrement, s'établissant à 5,3 p. 100.

## Manitoba

Le Manitoba a enregistré un taux de croissance du PIB réel de 3,0 p. 100, son plus fort depuis 2000. La construction résidentielle a continué à progresser en raison du nombre croissant de Manitobains qui ont quitté des appartements pour des maisons neuves. La diminution des investissements dans la construction non résidentielle a été contrebalancée par des investissements plus vigoureux dans les machines et le matériel. Le secteur manufacturier a affiché des gains solides, les expéditions d'aliments transformés, de produits forestiers et de métaux ouvrés ayant compensé la baisse des expéditions de matériel électrique. Les secteurs minier, du commerce de gros et du commerce de détail ont également enregistré une bonne progression. La valeur de la production de nickel a augmenté de 35 p. 100, mais cela a été attribuable en grande partie à la hausse des prix. En outre, la vigueur des prix et des volumes combinés du cuivre, du zinc et de l'or a contribué à une hausse de 36 p. 100 de la valeur de la production minérale du Manitoba. Sur le plan des échanges commerciaux, les exportations internationales de marchandises ailleurs qu'aux États-Unis ont augmenté de 22 p. 100, tandis que les exportations aux États-Unis ont accusé une hausse de 3 p. 100. Les producteurs de porc ont pu surmonter les droits sur les importations aux États-Unis et amélioré leurs recettes de 20 p. 100. Ces améliorations se sont conjuguées à une forte production laitière, d'œufs et de volaille pour compenser la baisse continue des recettes provenant des bovins et des veaux à la suite de la fermeture de la frontière américaine aux bovins sur pied. Toutefois, l'amélioration des recettes du bétail n'a pas suffi à empêcher la chute de la production agricole. Les semis tardifs, un printemps et un été pluvieux et une gelée meurtrière en octobre ont réduit la qualité de nombreuses récoltes. Le même temps pluvieux et une quantité de neige supérieure à la normale dans les bassins de l'Est et du Sud pendant l'hiver 2003-2004 ont suscité de fortes ventes des services publics. Même si la migration des Manitobains vers les autres provinces continue, elle a



En 2004, la Colombie-Britannique a enregistré sa plus forte augmentation du PIB réel, soit 3,9 p. 100. Le facteur important de cette croissance a été la solide tenue des prix des produits de base : gaz naturel, métaux de base, bois d'œuvre et charbon. Malgré la poursuite du différend avec les États-Unis sur le bois d'œuvre, les prix plus élevés ont contribué à augmenter la valeur des exportations de bois d'œuvre de la Colombie-Britannique de 5,4 milliards en 2003 à 6,9 milliards en 2004. La première augmentation depuis 2000. Toutefois, toutes les régions n'ont pas connu le même succès. Même avec le lancement de l'établissement des prix du bois d'œuvre axés sur les marchés dans la région côtière, les producteurs de cette région ont continué à souffrir en comparaison de leurs collègues de l'intérieur. Les changements apportés au cadre de réglementation provincial ont ouvert la voie à une augmentation des investissements privés et de la production dans le secteur minier. La construction résidentielle a atteint un niveau record grâce à la croissance de l'emploi et aux faibles taux d'intérêt. Même si la faiblesse du dollar américain n'a pas empêché l'industrie du tourisme de se remettre de la période qui a suivi la crise du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), elle s'est unie aux mesures de la Californie et aux incitatifs d'autres provinces pour mettre à mal l'industrie cinématographique et de la production télévisuelle en Colombie-Britannique. Néanmoins, l'emploi a augmenté de 2,3 p. 100 dans la province en 2004 et le taux de chômage a chuté à 7,2 p. 100. Compte tenu de ce rendement, il n'est pas étonnant que la province ait enregistré le niveau le plus élevé de migration interprovinciale nette en près de dix ans.

## Alberta

L'Alberta a connu une augmentation de 4,7 p. 100 du PIB réel en 2004, ce qui la place au premier rang parmi les provinces. Même si de nombreux éléments ont joué en faveur de l'économie de la province, elle doit principalement sa croissance à une forte demande et à des prix élevés dans le secteur de l'énergie. La moyenne des activités de forage a atteint un niveau record et les investissements dans les projets de sables bitumineux ont augmenté de près de 1 milliard de dollars. Les livraisons manufacturières ont enregistré une hausse de près de 15 p. 100 grâce aux performances exceptionnelles dans les secteurs des machines, des produits chimiques, des métaux ouvrés et des produits imposés. La vigueur du dollar canadien n'a pas empêché la valeur des exportations internationales de l'Alberta d'augmenter de 17 p. 100, bien qu'une grande partie de cette augmentation ait été provoquée par les prix plutôt que par le volume. La croissance du revenu personnel la plus rapide au pays a entraîné une croissance des ventes au détail de 11 p. 100, elle a aussi la meilleure au Canada. Les gains du revenu, de l'emploi et de la migration ont également maintenu la construction résidentielle près de son niveau record de 2002. Malgré les plus faibles recettes générées par les bovins et les veaux depuis 1996, les niveaux du revenu agricole net ont remonte par rapport à 2003 en raison des plus fortes recettes tirées des cultures et des paiements record de soutien agricole. Néanmoins, les exploitants agricoles ont quand même bien réussi qu'en 2002, année de forte sécheresse. En 2004, le taux de chômage de l'Alberta a chuté à 4,6 p. 100, le meilleur taux au Canada, et l'emploi a augmenté de 2,4 p. 100. La majorité de la création d'emploi a eu lieu dans le secteur de la construction, le secteur minier et des hydrocarbures et le secteur du commerce de détail. Le solide migratoire interprovincial net de l'Alberta a été le premier au pays pour la huitième année d'affilée.

Production du secteur manufacturier en (2004)	Exportations en % du PIB	% de croissance de la productivité de la main-d'œuvre (PIB réel/hre)	Productivité relative de la main-d'œuvre (Canada=100)	Croissance de la productivité relative de la main-d'œuvre de 1999 à 2004 (Canada =100)	Taux de chômage
6,6	55	-3,1	101	116	15,6
12,4	56	2,9	69	96	11,3
9,8	49	0,9	84	103	8,8
15,2	73	1,3	84	102	9,8
21,3	56	-0,4	96	100	8,5
21,1	69	-0,2	105	99	6,8
12,5	62	1,5	86	100	5,3
8,6	69	1,7	94	102	5,3
10,3	59	0,5	103	96	4,6
12,2	46	-0,8	98	98	7,2

Au premier abord, le marché du travail des provinces de l'Ouest semble relativement sain avec des taux de chômage d'une façon générale plus bas que dans les autres provinces. Mais ces taux ne tiennent pas compte des nombreux Autochtones qui ne se déclarent pas comme faisant partie de la main-d'œuvre. Le véritable taux de chômage est donc considérablement plus élevé. En outre, une partie de la main-d'œuvre a tendance à être migratoire et, lorsque les emplois se font rares dans les secteurs des ressources naturelles et de la construction, des travailleurs retournent dans leurs provinces d'origine dans d'autres régions du pays.



## Rendement économique des provinces de l'Ouest en 2004

En matière de rendement économique au Canada, on peut parler grosso modo de deux régions : « l'Ouest et le reste du pays ». La Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba ont enregistré les quatre taux provinciaux de croissance économique réelle les plus élevés. Toutes ces provinces ont bénéficié des prix élevés du pétrole et des autres ressources naturelles, et ont réussi à résister à la hausse du dollar canadien, au différend continu sur le bois d'œuvre, à la fermeture des frontières au bétail et au bœuf canadiens, et aux tarifs douaniers imposés sur le porc.

Même si les quatre provinces de l'Ouest ont connu une croissance économique considérable l'année dernière, il n'en demeure pas moins qu'elles doivent continuer de diversifier leur économie et se libérer de leur dépendance à l'égard des ressources naturelles en passant à des industries plus novatrices et à valeur ajoutée. Le tableau suivant met cela en évidence; par exemple, elle constitue environ la moitié de ce pourcentage dans l'Ouest. Si les exportations internationales sont très élevées dans l'Ouest, elles sont encore principalement liées à l'énergie. Le secteur de l'énergie a enregistré une croissance solide en 2004, mais un brusque changement des prix de l'énergie pourrait avoir une forte incidence à la baisse sur le rendement économique des provinces de l'Ouest.

Comparaison des grands facteurs – 2004 (à moins d'indication contraire)<sup>3</sup>

	Population (en milliers)	% de croissance du PIB réel	% de croissance composée du PIB réel – Moyenne annuelle de 1999 à 2004	PIB réel relatif par habitant (Canada = 100)
T.-N.-L.	818	-0,5	7,1	84
P.-E.	138	1,2	2,8	70
N.-E.	97	1,5	3,4	77
N.-B.	751	1,4	3,3	80
Q.C.	7 527	2,4	3,4	89
Ont.	12 347	2,8	3,9	108
Man.	1 168	3,0	2,8	85
Sask.	995	3,9	2,1	94
Alb.	1 190	4,7	4,1	119
C.-B.	4 183	3,9	3,8	94

Les données présentées dans ce tableau sont tirées des sources suivantes : l'estimation postcensitaire pour le 1<sup>er</sup> avril 2004 dans *Statistiques démographiques trimestrielles* de Statistique Canada, *Note de conjoncture – Économie*, 2004 du Centre de l'économie du Canada et l'estimation préliminaire de 2004 dans la *Revue des comptes économiques des provinces et des territoires* de Statistique Canada.

Malgré d'importantes réalisations au cours du dernier exercice, le Ministère considère que certains éléments nécessitent encore un travail soutenu, entre autres :

- la poursuite des efforts déployés par le Ministère pour mieux mesurer l'incidence de ses investissements;
- le renforcement des relations de DEO avec et entre les membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, dont les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les Centres de l'Initiative pour les Femmes entrepreneurs, les Organisations francophones à vocation économique et les Centres de services aux entreprises du Canada;
- la diffusion au public des programmes et des processus décisionnels ministériels, y compris la refonte du site Web.

## Comprendre l'Ouest

Afin de faire mieux comprendre l'Ouest canadien, DEO fournit des fonds pour soutenir et diffuser la recherche. Une meilleure compréhension de l'Ouest conduit à des politiques régionales et nationales qui tiennent compte des intérêts de cette partie du pays. Parmi les exemples d'initiatives de recherche soutenues par DEO en 2004-2005 figurent les études *Under Construction : Western Canada and the Global Economy*<sup>2</sup> de la Canada West Foundation, *Les marchés des petites entreprises de l'Ouest canadien : sondage sur la vente du Western Centre for Economic Research et L'Ouest canadien dispose d'un avantage en termes de coût – C'est un lieu idéal pour les affaires*<sup>3</sup> de KPMG. Ces initiatives aident à faire bien mieux comprendre l'économie et la société de l'Ouest du Canada et les enjeux auxquels cette partie du pays est confrontée pour maintenir la qualité de vie élevée de ses résidents. On peut trouver ces rapports complets ainsi que plusieurs études de DEO traitant des éléments propres à chaque province sur le site Web du Ministère à l'adresse [http://www.deo.gc.ca/rtps/research/default\\_f.asp](http://www.deo.gc.ca/rtps/research/default_f.asp).

Même si l'Ouest a des ressources abondantes, une population très instruite, une beauté naturelle souvent saisissante, des communautés dynamiques et diversifiées, et une culture entrepreneuriale, il ne faut pas sous-estimer l'ampleur du défi qui consiste à soutenir, même stimuler la prospérité économique de cette région. Le projet *Bâtir l'Ouest de demain* a servi à enticher le débat sur la politique publique à suivre pour optimiser l'avenir de l'Ouest. Nombre des éléments stratégiques explorés dans le projet ont des conséquences pour les collectivités locales, les gouvernements provinciaux et les responsables des politiques nationales.

---

<sup>2</sup> Le rapport de la Canada West Foundation, intitulé *Under Construction : Western Canada and the Global Economy*, présente un sommaire des résultats générés par trois années de recherche, de consultations, de sondages et de conférences sur les éléments fondamentaux de la prospérité future de la région. Le projet intitulé *Bâtir l'Ouest de demain* a mené à la production de 32 rapports distincts sur les éléments stratégiques présentant un intérêt pour le Ministère et son mandat de diversification de l'économie de l'Ouest.

## Organisations francophones à vocation économique fournissent aux Communautés de langue officielle en situation minoritaire.

- Pour ce qui est de l'augmentation de l'activité économique en vue d'améliorer la compétitivité et la qualité de vie dans les collectivités de l'Ouest canadien, pendant les cinq premières années de l'Initiative de Vancouver, les contributions importantes à des initiatives sociales et économiques qui contribuent à la revitalisation du quartier Downtown Eastside de la ville ont été reconnues par trois prix prestigieux : le Prix des Nations Unies en matière de service public et des prix de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique (APEX) et de l'Institut d'administration publique du Canada (IPAC);
- ➔ en 2004, DEO a conclu une nouvelle entente quinquennale de développement urbain avec la ville de Winnipeg et la province du Manitoba. L'entente de partenariat de Winnipeg fait fond sur la réussite d'ententes tripartites précédentes qui ont mené à l'investissement de 271 millions de dollars dans la capitale du Manitoba et permis d'aller chercher 726 millions de dollars d'investissements publics et privés supplémentaires. La nouvelle entente continuera d'augmenter la participation des Autochtones à la vie économique et à édifier des quartiers durables, à revitaliser le centre-ville et à améliorer la compétitivité de Winnipeg par l'innovation et la technologie;
- ➔ DEO soutient des projets de mise en valeur du patrimoine, de célébration et d'apprentissage qui présenteront des avantages économiques, sociaux et culturels durables pour le développement communautaire. Mentionnons sa contribution de 92 millions de dollars aux centennaires de l'Alberta (60 p. 100) et de la Saskatchewan (40 p. 100);
- ➔ le Ministère fournira 278 millions de dollars à l'Ouest par l'intermédiaire du Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR). Des ententes ont été conclues au Manitoba et en Saskatchewan et des négociations sont en cours en Alberta et en Colombie-Britannique.
- Pendant l'exercice qui vient de s'écouler, DEO a réalisé des progrès considérables au chapitre du renforcement et de l'intégration de sa capacité de planification et de stratégie dans tout le Ministère. Par exemple, toutes les régions et les unités de gestion centrales préparent des plans d'activités annuels liés au Rapport sur les plans et les priorités du Ministère. De plus, DEO distribue et diffuse maintenant largement ses projets de recherche.
- Le Ministère a fait des progrès considérables dans le renforcement de la diligence raisonnable lors de l'approbation des projets, avec la création d'un nouvel outil d'évaluation des projets en ligne.

En collaborant avec tous les ordres de gouvernement, les universités et les instituts de recherche, les organisations sans but lucratif et le secteur privé, DFO a progressé considérablement dans la réalisation de ses objectifs stratégiques de 2004-2005. Par exemple,

- La reconnaissance du rôle et des réalisations des organismes de développement régional comme DFO dans le budget fédéral de 2005 par une augmentation permanente des niveaux de référence annuels à ces organismes. Cette augmentation renforcée le mandat du Ministère, qui est « de promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et de faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'orientations, de programmes et d'opérations dans le cadre de la politique économique nationale ».
- DFO travaille à renforcer le système de l'innovation dans l'Ouest canadien et, notamment, à favoriser l'augmentation de l'adoption et de la commercialisation des technologies. Parmi les initiatives à ce chapitre, mentionnons :
  - ➔ les investissements de DFO dans le Network for Emerging Wireless Technologies (NEWT) à Calgary permettent à ce réseau d'accroître la commercialisation de ses appareils et applications sans fil dans des domaines comme les soins de santé, l'agriculture, l'éducation et le commerce. L'expertise de NEWT fait de l'Ouest canadien un chef de file dans le secteur des technologies et des communications de l'information, un secteur qui se développe quatre fois plus rapidement que l'ensemble de l'économie;

➔ en janvier 2005, DFO a remis au premier ministre Paul Martin un rapport sur les technologies environnementales de l'Ouest canadien. Le rapport renferme des initiatives stratégiques applicables et concrètes pour que le gouvernement du Canada encourage le développement et l'adoption de technologies environnementales et mette en valeur les forces croissantes de l'Ouest dans ce secteur.

- Au chapitre des résultats stratégiques de l'entrepreneuriat, pour obtenir un secteur commercial concurrentiel et diversifié dans l'Ouest canadien,

➔ les partenaires de DFO du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien ont accordé plus de 52 millions de dollars de prêts aux PME de l'Ouest, ce qui a permis d'aller chercher 71,3 millions d'autres sources. En outre, avec le Programme de fonds de prêts et d'investissement de DFO, les entreprises ont pu accéder à 13,3 millions de dollars supplémentaires auprès d'institutions financières comme les banques et les coopératives de crédit;

➔ dans son rapport de vérification sur les Sociétés d'aide au développement des collectivités et les Corporations au bénéfice du développement communautaire, le Commissaire aux langues officielles a loué DFO pour les services que les



<p>Pendant l'année financière, DEO a fourni un soutien de plus de 18,6 millions de dollars à 161 projets destinés à accroître la participation des Autochtones à l'économie.</p> <p>En outre, DEO a dirigé la mise en œuvre de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain en Colombie-Britannique, en Alberta et au Manitoba et approuvé le financement de 6,5 millions de dollars pour 40 projets dans le cadre de la Stratégie.</p>	<p>Priorités ou engagements : DEO travaillera de concert avec les partenaires à la mise en œuvre de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain et cherchera des solutions novatrices pour répondre aux priorités locales. Il investira aussi dans les programmes et les services qui encouragent le développement économique par les Autochtones.</p> <p>Résultat attendu : Favoriser une plus grande participation des Autochtones à l'économie.</p>
<p>En 2004-2005, le Ministère a entrepris des consultations communautaires dans les secteurs de l'économie sociale et du développement des entreprises sociales afin de mieux les comprendre et de fournir les assises de l'élaboration de programmes qui permettront de mettre en œuvre l'initiative de l'économie sociale annoncée dans le budget fédéral de 2004.</p> <p>Pendant l'exercice, DEO a approuvé des projets de planification communautaire de plus de 11 millions de dollars. En outre, 44 millions de dollars supplémentaires liés au développement communautaire ont été approuvés.</p> <p>Au 31 mars 2005, 557,1 millions de dollars d'Infrastructure Canada étaient presque totalement engagés dans l'Ouest et 56 p. 100 des projets approuvés étaient achevés.</p> <p>DEO a également participé à l'octroi des fonds pour les projets d'infrastructure à grande échelle relevant du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS).</p> <p>Au 31 mars 2005, des ententes relatives aux octrois du Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR) avaient été conclues au Manitoba et en Saskatchewan et des négociations sont en cours avec l'Alberta et la Colombie-Britannique.</p>	<p>Priorités ou engagements : DEO aidera les collectivités à évaluer leurs forces et leurs faiblesses, les débouchés et le potentiel de nouvelles activités économiques et d'amélioration du climat d'investissement.</p> <p>Résultat attendu : Renforcer la capacité des collectivités de l'Ouest de mettre en œuvre des stratégies encourageant le développement durable.</p>
<p>Priorités ou engagements : DEO collaborera avec les autres ordres de gouvernement et le secteur privé à la mise en œuvre des programmes nationaux d'infrastructure – le Programme infrastructures Canada, le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique et le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale.</p> <p>Résultat attendu : Accélérer avec les programmes en place les investissements dans l'infrastructure publique qui contribuent à améliorer la qualité de vie des Canadiens de l'Ouest.</p>	<p>Priorités ou engagements : DEO collaborera avec les autres ordres de gouvernement et le secteur privé à la mise en œuvre des programmes nationaux d'infrastructure – le Programme infrastructures Canada, le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique et le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale.</p> <p>Résultat attendu : Accélérer avec les programmes en place les investissements dans l'infrastructure publique qui contribuent à améliorer la qualité de vie des Canadiens de l'Ouest.</p>



**Résultat stratégique – Collectivités durables : Une activité économique accrue qui améliore la compétitivité et la qualité de vie dans les collectivités de l'Ouest canadien**

Dépenses prévues (en milliers de dollars)	263 340
Dépenses réelles (en milliers de dollars)	190 018
Etat actuel ou résultats atteints	Priorités, engagements ou résultats attendus en 2004-2005
<p>En 2004-2005, chacune des EPDEO en était véritablement à l'étape de la mise en œuvre avec des objectifs établis pour réaliser les priorités provinciales et fédérales. Au 31 mars 2005, un nombre total de 79 projets, dont la valeur dépassait 84 millions de dollars, avaient été approuvés conjointement par DEO et les gouvernements des provinces respectives. Des ententes de développement urbain (EDU) étaient en place à Vancouver et à Winnipeg et des discussions se rapportant à la conclusion d'ententes semblables pour d'autres villes de l'Ouest étaient en cours. Les EDU de Regina et de Saskatoon ont été annoncées en mars 2005 et un protocole d'entente a été signé pour l'élaboration d'une entente de développement urbain avec Victoria.</p>	<p>Priorités ou engagements : DEO collaborera avec les autres ordres de gouvernement pour mettre en œuvre les quatre Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO) conclues récemment et les Ententes sur le développement urbain (EDU) de Vancouver et de Winnipeg. Des EDU tripartites supplémentaires seront négociées avec d'autres villes de l'Ouest.</p> <p>Résultat attendu : Accroître la collaboration et l'intégration entre les ordres de gouvernement et les collectivités.</p>
<p>En 2004-2005, DEO a poursuivi la mise en œuvre de l'Entente Canada-Saskatchewan sur le développement du Nord (EDN); 19 projets dont la valeur s'élevait à environ 7 millions de dollars ont été approuvés pendant l'année dans le cadre de l'Entente.</p> <p>Des investissements stratégiques de 50 millions de dollars découlant de l'Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre du gouvernement du Canada en Colombie-Britannique ont maintenant été faits et ont visé une large gamme d'activités économiques, dont le renforcement des capacités, les utilisations novatrices du bois à valeur ajoutée et de nouvelles possibilités dans les domaines de la fabrication, de la technologie, de l'industrie cinématographique, du sport, du tourisme et des développements de l'infrastructure économique locale.</p>	<p>Priorités ou engagements : DEO collaborera avec les collectivités pour trouver et attirer de nouvelles sources d'investissement dans les entreprises et de nouveaux débouchés. Le Ministère aidera aussi les collectivités à s'adapter aux graves répercussions de l'évolution de la conjoncture économique.</p> <p>Résultat attendu : Augmenter les possibilités économiques et les investissements dans les collectivités de l'Ouest canadien.</p>

<p>fabrication sans gaspillage, la formation en technologie et en gestion et les échanges dans les universités et les secteurs d'activité.</p> <p>En 2004-2005, DEO a approuvé des projets s'élevant en tout à 9,5 millions de dollars, qui faciliteront en fin de compte l'accès au financement pour les PME. Les investissements faits par DEO les années précédentes afin d'établir des fonds de prêts pour les SADC, l'IFE et une OFVE ont permis aux PME de l'Ouest canadien d'accéder à 52 millions de dollars de prêts de ces organisations et d'aller chercher 71,3 millions de dollars supplémentaires d'autres sources. En outre, avec le Programme de fonds de prêts et d'investissement de DEO, les entreprises ont pu accéder à 13,3 millions de dollars supplémentaires auprès d'institutions financières comme les banques et les coopératives de crédit.</p> <p>En 2004-2005, le Ministère a soutenu un large éventail de projets commerciaux et d'investissement visant à stimuler le développement de nouveaux marchés internationaux pour les sociétés de l'Ouest et à attirer davantage d'investissements directs de l'étranger dans l'Ouest. Les projets approuvés pour soutenir cette priorité se sont élevés au total à plus de 6,5 millions de dollars en 2004-2005.</p> <p>DEO est également un des huit ministères et organismes fédéraux qui soutiennent l'Initiative de représentation accrue aux États-Unis. Dans le cadre de cette initiative, DEO a organisé en octobre 2004 le Voyage d'étude sur les capacités technologiques de l'Ouest canadien afin de faire mieux connaître aux délégués commerciaux canadiens en poste dans l'Ouest des États-Unis les capacités et les priorités technologiques de l'Ouest canadien. Des initiatives de suivi devraient conduire à des possibilités de collaboration en recherche et de financement à risque pour les sociétés technologiques de l'Ouest canadien.</p>	<p>Priorités ou engagements : DEO travaillera avec les institutions financières, les membres du RSEOC et d'autres organisations pour augmenter le capital que peuvent emprunter les PME dans les domaines ciblés où un manque de financement a été constaté.</p> <p>Résultat attendu : Faciliter l'accès au financement pour les PME.</p> <p>Priorités ou engagements : DEO travaillera d'augmenter les investissements en soutenant la promotion de l'investissement et la recherche dans les investissements directs de l'étranger, les initiatives d'investissement dans les domaines prioritaires, les grands événements internationaux, et en renforçant les relations de travail avec les intervenants provinciaux et fédéraux. Le Ministère fera aussi en sorte d'accroître les exportations en soutenant la promotion du commerce et la recherche, l'état de préparation des PME à l'exportation, les missions commerciales et les événements internationaux. Il renforcera les relations de travail avec les intervenants provinciaux et fédéraux et utilisera la diversité culturelle de l'Ouest canadien.</p> <p>Résultats attendus : Augmenter les investissements dans l'Ouest canadien et accroître la participation aux marchés internationaux.</p>
---	--

<p>écologiquement durable.</p> <p>Les projets approuvés par DEO en 2004-2005 qui devraient permettre de rendre les collectivités plus novatrices se sont élevés à environ 7,4 millions de dollars ou ont constitué 14 p. 100 du total des projets que le Ministère a approuvés dans le domaine de l'innovation pendant l'année.</p> <p>Dans chaque province de l'Ouest, DEO dirige et soutient des forums sur l'innovation et y participe. Ces forums donnent l'occasion de partager des informations, d'offrir une éducation conjointe et d'établir et de mettre à exécution les priorités de l'Ouest. Parmi les priorités actuelles figurent les secteurs des technologies environnementales et des sciences de la vie ainsi que la priorité horizontale de la commercialisation et de l'adoption des technologies.</p>	<p>Priorités ou engagements : Sous la direction de DEO, un Forum des hauts fonctionnaires sur l'innovation et un Comité des sous-ministres sur le développement économique se réunissent pour discuter des priorités.</p> <p>Résultat attendu : Améliorer la coordination et l'alignement des priorités et des stratégies entre les gouvernements fédéral et provinciaux et les autres intervenants dans le domaine de l'innovation.</p>
<p><b>Résultat stratégique – Entrepreneurial : Un secteur commercial concurrentiel et diversifié dans l'Ouest canadien</b></p> <p>Dépenses prévues (en milliers de dollars) 53 719</p> <p>Priorités, engagements ou résultats attendus en 2004-2005</p> <p>État actuel ou résultats atteints</p> <p>Dépenses réelles (en milliers de dollars) 49 162</p>	<p>Priorités ou engagements : DEO soutiendra les initiatives qui augmenteront la capacité, la productivité et la viabilité des PME en enrichissant le savoir-faire, les connaissances et les compétences des entrepreneurs.</p> <p>Résultat attendu : Améliorer les capacités de gestion des PME.</p>
<p>DEO répond principalement aux besoins des PME en soutenant les activités du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) qui aide directement les PME. En 2004-2005, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), l'Initiative pour les Femmes entrepreneurs (IFE), les Organisations francophones à vocation économique (OFVE) et les Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC) ont répondu au total à plus de 573 000 demandes de renseignements généraux sur les entreprises, offert une aide approfondie dans le domaine des affaires à plus de 138 000 clients et donné une formation à plus de 43 000 clients.</p> <p>De plus, le Ministère a donné son appui à une large gamme de projets destinés à accroître la productivité et la compétitivité des entreprises dans des domaines comme les pratiques de</p>	



<p>capacité et les liens entre les intervenants dans le domaine de l'innovation.</p> <p>Résultat attendu : Améliorer l'infrastructure du savoir et la capacité connexe.</p> <p>En 2004-2005, environ 47 p. 100 des projets approuvés par DFO dans le domaine de l'innovation ou approximativement 25 millions de dollars devraient permettre d'améliorer l'infrastructure du savoir et la capacité connexe.</p> <p>En 2004-2005, DFO a soutenu l'innovation commune entre des collectivités (rurales ou urbaines) et d'intérêts géographiquement dispersées, mais unies par des priorités communes.</p> <p>Par exemple, en Colombie-Britannique, le soutien de DFO au Partenariat de l'Okanagan a conduit à une stratégie de compétitivité pour la région et à une série de plans d'action visant à renforcer sept grappes industrielles (aviation, sciences de la vie, tourisme, vins et boissons, agriculture à valeur ajoutée et services du savoir).</p> <p>En Saskatchewan, DFO a apporté un très grand soutien au Saskatchewan Forest Centre qui travaille en collaboration avec un certain nombre de partenaires pour développer dans la province une industrie forestière concurrentielle à l'échelle internationale et</p>	<p>Priorités ou engagements : DFO soutiendra le développement et la mise en œuvre de stratégies communautaires d'innovation, ce qui peut comprendre les initiatives de perfectionnement des compétences, l'amélioration des liens entre les collectivités et les institutions de recherche ainsi que le transfert technologique.</p> <p>Résultat attendu : Rendre les collectivités plus novatrices.</p>
<p>région.</p> <p>Par exemple, le soutien de plus de 90 millions de dollars apporté en 14 ans par DFO à la grappe des sciences de la vie du Manitoba a été examiné récemment par un expert-conseil externe qui a indiqué que ces investissements avaient contribué au développement de capacités de recherche de premier ordre sur la santé, à l'apport d'investissements dans l'infrastructure du savoir, à l'accroissement de l'emploi pour les personnes hautement qualifiées dans les principales institutions et sociétés œuvrant dans le domaine des sciences de la vie, à la création de sociétés dérivées qui commercialisent les technologies développées et à une plus grande collaboration internationale.</p> <p>En 2004-2005, environ 47 p. 100 des projets approuvés par DFO dans le domaine de l'innovation ou approximativement 25 millions de dollars devraient permettre d'améliorer l'infrastructure du savoir et la capacité connexe.</p>	<p>le domaine de l'innovation.</p> <p>Résultat attendu : Améliorer l'infrastructure du savoir et la capacité connexe.</p>

Prévues	Réelles	Différence
380	374	(6)

Ressources humaines totales du Ministère (équivalents temps plein – (ETP)

Sommaire du rendement en fonction des objectifs stratégiques, des priorités et des engagements du Ministère

Les résultats de chaque projet prennent souvent un certain nombre d'années pour se matérialiser après son approbation par DEO, et le Ministère continue à mettre au point une stratégie de mesure du rendement qui démontrera réellement et efficacement les résultats de ses initiatives. La diversité des projets entrepris par DEO ne facilite pas la présentation des résultats et la description du rendement du Ministère. Le tableau suivant montre le niveau des subventions et des contributions versées pour chaque résultat attendu et donne un exemple des résultats atteints.

Résultat stratégique – Innovation : Un système de l'innovation renforcé dans l'Ouest canadien	
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	73 747
Priorités, engagements ou résultats attendus	En 2004-2005
<p>Priorités ou engagements : DEO soutiendra les activités qui contribueront à renforcer la capacité des organisations de développer, de transférer, de commercialiser ou d'adopter des technologies novatrices.</p> <p>Résultat attendu : Augmenter la commercialisation et l'adoption des technologies.</p>	<p>Priorités ou engagements : DEO apportera un soutien à l'infrastructure (matérielle) de l'innovation et aux initiatives qui renforcent la</p>
	<p>Un bon exemple est l'octroi, par DEO, de 2,5 millions de dollars à l'Alberta Cancer Diagnostic Consortium (ACDC). Ce dernier permet à des ingénieurs, des généticiens, des médecins et des chercheurs en médecine de mettre en commun leurs avancées en micro et nanotechnologie et en médecine pour créer un appareil de diagnostic du cancer miniaturisé. Ce projet de recherche présente déjà des avantages pratiques et commerciaux.</p> <p>Les investissements de DEO dans l'infrastructure du savoir renforcent les centres géographiques et la capacité dans toute la</p>
<p>Dépenses réelles (en milliers de dollars)</p>	72 951
<p>Etat actuel ou résultats atteints</p>	<p>En 2004-2005, DEO a approuvé des projets dont le total s'élève à 53 millions de dollars et qui contribueront à renforcer le système de l'innovation dans l'Ouest canadien.</p> <p>Environ 39 p. 100 de ces projets ou 20,7 millions de dollars visent à augmenter la commercialisation et l'adoption des technologies.</p> <p>Un bon exemple est l'octroi, par DEO, de 2,5 millions de dollars à l'Alberta Cancer Diagnostic Consortium (ACDC). Ce dernier permet à des ingénieurs, des généticiens, des médecins et des chercheurs en médecine de mettre en commun leurs avancées en micro et nanotechnologie et en médecine pour créer un appareil de diagnostic du cancer miniaturisé. Ce projet de recherche présente déjà des avantages pratiques et commerciaux.</p> <p>Les investissements de DEO dans l'infrastructure du savoir renforcent les centres géographiques et la capacité dans toute la</p>



## Renseignements sommaires

**Raison d'être du Ministère** – Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEOC) a été créé en 1987 pour aider à réduire la dépendance économique de l'Ouest canadien (Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan et Manitoba) à l'égard des ressources naturelles. En vertu de la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien* de 1988, le Ministère a le mandat « de promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et de faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'orientations, de programmes et d'opérations dans le cadre de la politique économique nationale ». Pour remplir son mandat, il organise ses programmes et services pour réaliser les objectifs stratégiques suivants :

- des communautés viables sur le plan économique avec une qualité de vie élevée dans l'Ouest canadien (collectivités durables);
- un secteur commercial concurrentiel et diversifié dans l'Ouest canadien; (entrepreneurial);
- un système de l'innovation renforcé dans l'Ouest canadien (innovation).

Tous ces objectifs stratégiques sont soutenus par les politiques et les activités de défense des intérêts et de coordination de DFC qui visent à conduire à des stratégies, à des politiques et à des programmes efficaces répondant aux besoins, aux débouchés et aux aspirations de l'Ouest canadien au chapitre du développement économique.

Les investissements stratégiques de DFC dans tous ces domaines servent à réaliser la vision du Ministère : **Renforcer l'Ouest pour édifier un Canada plus fort.**

## Ressources financières totales du Ministère (en milliers de dollars)

Depenses prévues	Autorisations totales	Depenses réelles
390 806	394 736	312 131

**Note sur l'écart :** Si les dépenses réelles sont moindres que les dépenses prévues, c'est principalement attribuable au transfert des engagements contractuels aux termes du Programme infrastructures Canada pour les années à venir.

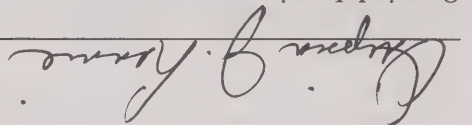
Pendant l'exercice 2004-2005, DEO a rectifié ses objectifs stratégiques afin de se conformer aux nouvelles exigences de rapport du Secrétaire du Conseil du Trésor (SC) et l'Architecture des activités de programme (AAP). Les changements n'ont pas été effectués et recommandent en fait le rôle considérable que les politiques et les activités de défense des intérêts et de coordination de DFC jouent dans le succès du Ministère. Le présent Rapport sur le rendement ministériel décrit les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs stratégiques prévus dans les domaines de l'innovation, de l'entrepreneuriat et des collectivités durables, qui étaient décrits dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005 de DEO.

## Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2004-2005 du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

Ce rapport a été rédigé selon les principes de rapport établis dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

- Il est conforme aux exigences particulières de rapport du Guide;
- Il est fondé sur une structure approuvée de secteurs d'activité;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et exacts;
- Il établit les responsabilités à l'égard des résultats visés ou atteints avec les ressources, moyennant les ressources et les pouvoirs accordés;
- Il rend compte des finances en fonction des sommes approuvées dans le Budget des dépenses et les Comptes publics du Canada.



Oryssia J. Lemie

Sous-ministre

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

besoins et les préoccupations de la région soient pris en considération dans les politiques et les programmes nationaux. Il collabore avec des partenaires des secteurs privé et public, dont les autres ministères fédéraux dans l'Ouest du pays, pour s'occuper des questions d'importance

immédiate ou future.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement comporte des exemples précis de la façon dont les programmes et les initiatives de DfC créent des collectivités encore plus durables, améliorent l'innovation et favorisent l'entrepreneuriat dans l'Ouest canadien. Ces exemples montrent le succès croissant de l'Ouest, qui ne résulte pas d'une intervention indépendante, mais des efforts de coopération de tous les ordres de gouvernement, des universités et des instituts de recherche, des entreprises, des organismes sans but lucratif et de chaque Canadien travaillant dans sa communauté pour bâtir un meilleur avenir.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada est déterminé à travailler en partenariat avec les Canadiens de l'Ouest afin de renforcer l'Ouest pour édifier un Canada plus fort.



L'honorable Stephen Owen

Ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien et  
ministre d'État (Sport)

Dans le domaine de l'innovation, DEO contribue à l'économie du savoir dans l'Ouest canadien avec des investissements ciblés dans le réseau de l'innovation de l'Ouest. Nos contributions ont attiré des investissements supplémentaires, renforçant ainsi les capacités de recherche et améliorant les liens entre l'industrie, le gouvernement et le milieu de la recherche.

L'année dernière, DEO a soutenu de nombreuses initiatives qui font progresser l'expertise de l'Ouest dans des secteurs comme les technologies environnementales, l'énergie de remplacement, les technologies de la santé et les maladies infectieuses. Chacun de ces secteurs est fortement susceptible non seulement de renforcer l'assise économique et d'offrir des emplois mieux rémunérés aux Canadiens de l'Ouest, mais aussi d'améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens et de nos voisins du monde entier.

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, DEO continue à soutenir les Sociétés d'aide au développement des collectivités, les Centres de services aux entreprises du Canada, l'Initiative pour les femmes entrepreneurs et les Organisations francophones à vocation économique, qui constituent pour les petites et moyennes entreprises (PME) la source principale d'information, de conseils et de financement adaptés. En juin 2004, les Centres de services aux entreprises du Canada ont reçu le Prix des Nations Unies en matière de service public dans la catégorie Amélioration des services rendus aux citoyens. Cet honneur bien mérité, rendu par la communauté internationale, reconnaît l'incidence des partenaires de DEO sur la réussite du secteur des petites entreprises dans notre pays.

En 2004-2005, DEO a également élargi son rôle dans le commerce international, car celui-ci revêt une importance cruciale pour le bien-être économique de l'Ouest canadien et l'ensemble du pays. Les exportations de produits et de services canadiens ont été évaluées à près de 500 milliards de dollars en 2004, ce qui représente presque 40 p. 100 du PIB du Canada et un quart de tous les emplois au pays. Par rapport au PIB, le Canada occupe le deuxième rang du G7 pour les investissements directs de l'étranger et le troisième rang pour les investissements directs à l'étranger. Le renforcement des relations avec notre plus grand partenaire commercial, les États-Unis, et avec la Chine et le Japon, dont les économies connaissent une croissance rapide, créera de nouveaux débouchés stimulants pour le secteur novateur des petites entreprises de l'Ouest. DEO collabore étroitement avec Commerce international Canada, d'autres partenaires fédéraux et les provinces de l'Ouest afin de consolider ces relations et d'accroître le commerce international entre l'Ouest canadien et ces partenaires commerciaux importants. DEO et Transports Canada, en collaboration avec la province de la C.-B. et d'autres provinces, dirigent conjointement les efforts du gouvernement fédéral concernant l'élaboration et la mise en œuvre de l'initiative de la Porte du Pacifique afin de développer l'infrastructure nécessaire pour améliorer les services de transport entre l'Ouest canadien et l'Asie. En bout de ligne, cette stratégie se traduira par des retombées sur le plan environnemental, liées à l'utilisation accrue du transport ferroviaire, par de nouveaux débouchés commerciaux et de nouvelles possibilités d'investissement, et par de nouveaux liens socio-économiques et culturels entre le Canada et les pays de l'Asie-Pacifique.

En plus de ses trois priorités stratégiques ministérielles, DEO joue un rôle majeur sur le plan des politiques, de la défense des intérêts et de la coordination. Avec la recherche et l'élaboration de politiques, le Ministère fait mieux connaître et comprendre les enjeux de l'Ouest et leur incidence sur la compétitivité et la qualité de vie des Canadiens de l'Ouest. Il fait en sorte que les



## Message du ministre

Le ministre de la Diversification de l'économie de l'ouest du Canada (DFC) doit son existence au caractère unique de l'ouest du pays ainsi qu'à son importance stratégique en tant que partenaire essentiel à la prospérité du Canada.

Le mandat de DFC est directement lié aux priorités stratégiques du gouvernement du Canada. Que ce soit en contribuant à une croissance économique durable, à une économie du savoir novatrice, à une économie sociale dynamique et à un environnement propre et sain, ou en aidant l'ouest à bâtir des liens avec le monde entier grâce à l'initiative de la Porte du Pacifique, DFC est au tout premier rang du développement économique dans l'ouest canadien. DFC joue un rôle de chef de file et collabore à un certain nombre d'initiatives fédérales d'envergure, y compris *Forger une économie productive et durable*, le Nouveau pacte pour les villes, l'économie sociale et *La place du Canada dans le monde*.

DFC œuvre pour améliorer à long terme la compétitivité économique et la qualité de vie des Canadiens de l'ouest à l'aide d'une large gamme d'initiatives visant trois priorités stratégiques interdépendantes : les collectivités durables, l'innovation et l'entrepreneuriat. Ensemble, ces trois priorités créent une assise économique qui soutient la réussite actuelle et future de l'ouest.

Au cours des dernières années, le concept des collectivités durables est rapidement devenu l'axe central sous-jacent de nombreuses activités de DFC. Notre travail dans ce domaine tient compte du fait que le développement économique se produit dans le contexte d'enjeux sociaux et environnementaux plus vastes. Si nous ignorons ce contexte, des facteurs comme la pollution, le déclin des villes et la marginalisation des collectivités freineront la croissance économique.

L'ouest canadien devient un chef de file mondial dans le développement de collectivités qui allient une prospérité économique durable et une qualité de vie élevée. L'Entente de Vancouver est pour les gouvernements un nouveau modèle de collaboration entre eux et avec les entreprises et les groupes communautaires afin de maximiser les avantages économiques et sociaux pour la collectivité. Cette entente, qui a remporté en juin 2005 le Prix des Nations Unies en matière de service public dans la catégorie Amélioration de la transparence, de la reddition de comptes et de la réactivité, sera renouvelée pour une seconde période de cinq ans se terminant en mars 2010.

En 2004-2005, DFC a travaillé pour étendre ce modèle à d'autres centres urbains de l'ouest en signant une entente à Winnipeg et en jetant les bases de nouvelles ententes de développement urbain avec Regina, Saskatoon et Victoria. Chacune de ces ententes répond aux priorités cernées localement comme la revitalisation des quartiers du centre-ville, une meilleure intégration sociale et économique des Autochtones en milieu urbain et le développement de la compétitivité par l'innovation et la technologie. Le modèle tripartite de DFC sur lequel sont fondées les ententes de développement urbain a reçu un important appui, et on envisage d'en faire un élément clé de l'initiative relative au Nouveau pacte pour les villes.



## SECTION I – APERÇU

Tableau 7 : Détails sur les programmes de transfert de paiement (PTP).....	64
Tableau 8 : Réponse aux Comités parlementaires, aux vérifications et aux évaluations pour l'exercice 2004-2005.....	70
Tableau 9 : Stratégies de développement durable (SDD).....	71
Tableau 10 : Initiative d'amélioration des services (IAS).....	72
Tableau 11 : Politiques sur les voyages.....	74
<i>SECTION IV – AUTRES SUJETS DIGNES DE MENTION</i> .....	75
Langues officielles.....	76
ANNEXE A.....	78

# Table des matières

<i>SECTION I – APERÇU.....</i>	<i>1</i>
Message du ministre .....	2
Déclaration de la direction .....	5
Renseignements sommaires.....	6
Rendement global du Ministère.....	13
Comprendre l'Ouest .....	15
Rendement économique des provinces de l'Ouest en 2004 .....	16
Contexte opérationnel.....	20
Programmes de DEO.....	20
Alignement sur les priorités du gouvernement fédéral .....	21
Résultats stratégiques de DEO .....	23
<i>SECTION II – ANALYSE DU RENDEMENT À PARTIR DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES .....</i>	<i>25</i>
Innovation.....	26
Entrepreneuriat.....	36
Collectivités durables.....	46
<i>SECTION III – RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES .....</i>	<i>57</i>
Renseignements organisationnels.....	58
Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (ETP inclus) .....	59
Tableau 2 : Utilisation des ressources par secteur d'activité.....	60
Tableau 3 : Postes votés ou législatifs.....	61
Tableau 4 : Coût net du Ministère.....	62
Tableau 5 : Sources de recettes disponibles et non disponibles.....	63
Tableau 6 : Rapport sur les frais imposés aux usagers .....	63



**Diversification de l'économie  
de l'Ouest Canada**

**Rapport ministériel sur le rendement**

**2004 - 2005**



Stephen Owen

Ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest  
canadien et ministre d'État (Sport)





## Avant-propos

Le gouvernement du Canada améliore sans cesse ses pratiques de gestion, ce qui constitue pour lui une priorité depuis le dépôt au Parlement, au printemps 2000, du document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Dans sa poursuite de l'excellence en gestion, le gouvernement envisage d'offrir aux Canadiens : un gouvernement à l'écoute, qui sert bien ses citoyens et qui est administré comme une seule et même entité cohérente; un gouvernement innovateur, qui est appuyé par une fonction publique hautement qualifiée, en mesure de bien tirer parti de toute l'information à sa disposition et de faire un usage optimal des fonds publics, tout en tenant compte des risques éventuels; et un gouvernement redevable, qui rend compte clairement et ouvertement de son rendement au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats au Parlement et aux citoyens. Ils sont au cœur même de l'application du concept du gouvernement redevable.

Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement de rapports publics efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004-2005* : [http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dprl/04-05/guidelines/guide\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dprl/04-05/guidelines/guide_f.asp)). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte, faire le lien entre le rendement et les engagements antérieurs, expliquer les changements ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Le présent rapport ministériel sur le rendement (ainsi que ceux de nombreux autres ministères et organismes) peut être consulté sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. Les lecteurs qui désireraient un aperçu global des efforts déployés par le gouvernement du Canada afin d'améliorer la qualité de vie peuvent lire *Le rendement du Canada 2005*, qu'on peut également consulter à l'adresse Internet précitée. Ce rapport est structuré autour de trois grands thèmes (économie durable, fondements sociaux du Canada et la place du Canada dans le monde) et sa version électronique renferme les rapports ministériels sur le rendement pertinents. *Le rendement du Canada 2005* renferme également un aperçu spécial des efforts déployés par le gouvernement afin d'améliorer le bien-être des Autochtones.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer sans cesse les rapports qu'il présente au Parlement et aux Canadiens et aux Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer, au fil du temps, la qualité des rapports ministériels sur le rendement et autres rapports.

**Les observations ou les questions peuvent être adressées à :**

Direction de la gestion axée sur les résultats  
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
L'Esplanade Laurier  
Ottawa (Ontario) K1A 0R5  
OU à : [tma-mtr@tbs-sct.gc.ca](mailto:tma-mtr@tbs-sct.gc.ca)

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministère des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2005

No de catalogue BT31-4/78-2005

ISBN 0-660-62960-7

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à [www.lds-sct.gc.ca](http://www.lds-sct.gc.ca)  
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

*Nota :* Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste  
auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC  
Ottawa, Canada K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>



# Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

## Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant  
le 31 mars 2005











